



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMIKA PODNIKU

Hodnocení podnikatelského procesu u začínajících podnikatelů  
Evaluation of Entrepreneurial Process of Start-up Entrepreneurs

Student:  
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Michelle Kratochvílová  
Ing. Jiří Franek, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michelle Kratochvílová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: Hodnocení podnikatelského procesu u začínajících podnikatelů  
Evaluation of Entrepreneurial Process of Start-up Entrepreneurs  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska podnikatelského procesu
  3. Komparace existujících programů na podporu startupového podnikání v ČR
  4. Analýza a hodnocení vybraného startupového programu
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BARON, Robert A. *Essentials of entrepreneurship: evidence and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2014. ISBN 1783471778.  
KAWASAKI, Guy. *Umění začít*. Přeložil Petr MIKLICA. Praha: Blue Vision, 2017. ISBN 978-80-87672-59-4.  
ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 4. vyd. Praha: Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-8-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019  
Datum odevzdání: 24.04.2020

---

doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.  
vedoucí katedry

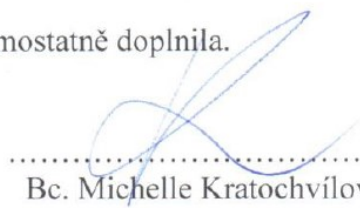
---

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

Přílohy č. 7 a 8, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 15.4.2020



.....  
Bc. Michelle Kratochvílová

## Poděkování

Nyní bych velmi ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Jiřímu Frankovi, Ph.D. za odborné rady a připomínky, které mi pomohly při tvorbě diplomové práce.

Zároveň bych také chtěla poděkovat Ing. Janu Adamu Plačkovi a Ing. Tereze Mučkové z Centra podpory inovací za cenné rady a poskytnutí potřebných podkladů a informací.

Diplomová práce vznikla s podporou projektu SGS SP2019/32 „Model podnikatelského procesu na bázi objevování a využití podnikatelských příležitostí“.

# Obsah

1	Úvod.....	8
2	Teoretická východiska podnikatelského procesu .....	10
2.1	Analýza proveditelnosti podnikatelského záměru .....	12
2.2	Význam týmu pro úspěch podnikatelského záměru .....	15
2.3	Produkt.....	16
2.4	Marketing.....	19
2.5	Finanční plán podnikatelského záměru .....	21
2.6	Normativní aspekty nově zakládaných firem .....	23
2.7	Prezentační dovednosti začínajících podnikatelů a umění prodat .....	25
2.8	Řízení nové firmy .....	27
2.8.1	Nábor a vedení zaměstnanců .....	27
2.8.2	Efektivní vůdčí schopnosti .....	29
2.8.3	Efektivní rozhodování .....	30
2.9	Česká Start-upová scéna .....	31
2.10	Metodika práce.....	35
3	Komparace existujících programů na podporu start-upového podnikání v ČR .....	39
3.1	Vládní instituce pro podporu podnikání .....	39
3.2	Podnikatelské inkubátory a inovační centra .....	43
3.3	Podnikatelské akcelerátory .....	47
3.4	Programy na inspiraci studentů k podnikavosti.....	52
4	Analýza a hodnocení vybraného start-upového programu.....	55
4.1	Program Green Light .....	55
4.2	Průběh letošního 7. ročníku .....	57
4.3	Projekt Independent .....	58
4.4	Výsledky dotazníkového šetření.....	61
4.5	SWOT analýza.....	66
4.5.1	Silné stránky .....	66
4.5.2	Slabé stránky .....	67
4.5.3	Příležitosti.....	68
4.5.4	Hrozby .....	69
4.5.5	Výsledky SWOT analýzy .....	70
4.6	Shrnutí a vlastní doporučení pro program Green Light.....	71
5	Závěr.....	75
	Seznam použité literatury .....	77
	Seznam zkratk .....	83

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

# 1 Úvod

V dnešní době se poměrně velká část začínajících podniků definuje jako „start-up“. I přes celosvětové rozšíření tohoto pojmu, není stanovena žádná jeho oficiální definice. Zpravidla se jedná o podniky, které jsou inovativní, mají potenciál rychlého růstu a do budoucna bude zapotřebí externí investice. Objevují se zde „nositelé nápadu“, kteří se tento nápad s pomocí podnikatelského záměru snaží zpeněžit. Tito nositelé však nemusejí být jen ekonomové s náležitým vzděláním. Nápad může být z jakéhokoli oboru, ve kterém se nositel pohybuje či má pro něj potřebné vzdělání, a jedná se o něco, co by mělo lidem podstatně zlepšit život. A právě kvůli různorodosti nositelů a jejich nedostatečné praxi či zkušenostmi, zde existují podnikatelské inkubátory a akcelerační programy, jejichž cílem je pomoc začínajícím podnikatelům při zahájení jejich podnikání.

Cílem diplomové práce je komplexní analýza fungování vybraného akceleračního programu pro začínající podnikatele včetně hodnocení průběhu jednoho ze zúčastněných podnikatelských projektů. Analýza bude prováděna pomocí rozhovorů s hlavními organizátory programu, dotazníkových šetření spokojenosti letošních účastníků s průběhem programu a vlastním pozorováním při účasti na všech konaných workshopech a závěrečné show. Výsledkem bude zhodnocení, případně navržení řešení pro zlepšení programu. Zároveň bude v práci nastíněn průběh podnikatelského procesu, který by budoucím podnikatelům mohl sloužit jako základní příručka k získávání potřebného vzdělání, znalostí a dovedností. Pozornost bude také zaměřena na vybrané instituce, které se touto pomocí start-upům zabývají. Budou zde vytyčeny jejich základní definice obohacené o nastínění jejich

Druhá kapitola obsahuje přiblížení podnikatelského procesu s následným detailním rozpracováním jeho jednotlivých částí v rámci samostatných podkapitol. V rámci kapitoly je také definován český start-upový trh. Poslední podkapitolou je metodika práce, kde jsou vytyčeny základní definice a principy fungování metod, jež byly použity při sběru dat k praktické části práce. Třetí kapitola je zaměřena na základní typy organizací pomáhající start-upům. V kapitole jsou nastíněny jejich hlavní cíle a úkoly obohacené o konkrétní vybrané instituce včetně jejich nabídky služeb. Pro přehlednost jsou zde také vytvořeny dvě tabulky, které mohou sloužit pro srovnání vybraných programů.

Poslední, tedy čtvrtá, kapitola je věnována komplexní analýze programu Green Light. Nejprve je zde zpracována charakteristika programu jako celku, na nějž poté navazuje detailní přiblížení jednoho z jejich programů, tj. akcelérátoru. Informace k těmto podkapitolám byly

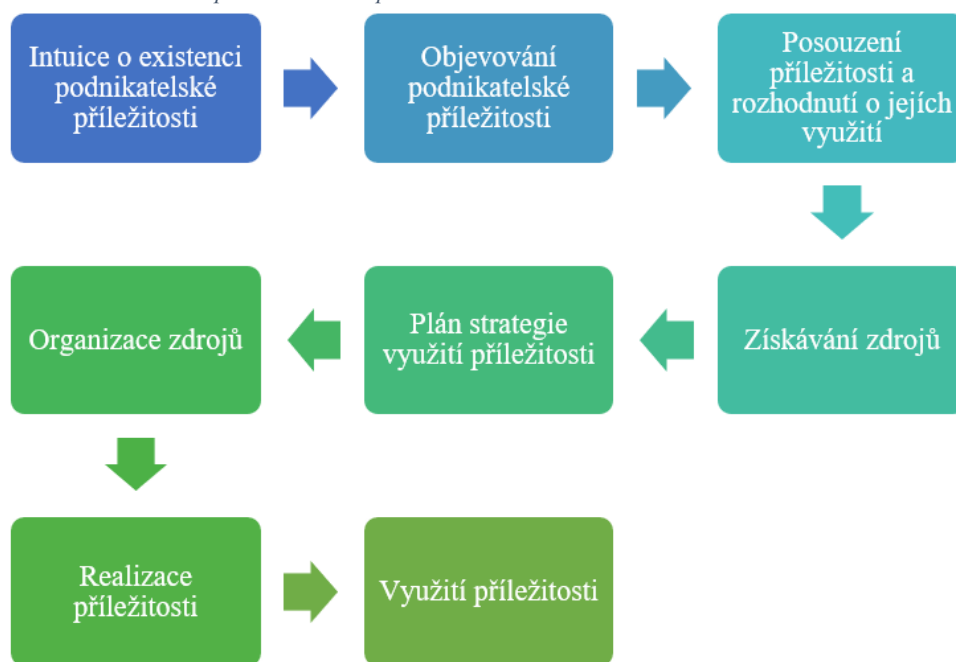


získány díky rozhovorům s jeho organizátory, kteří mi poskytly potřebné interní informace. Dále je v kapitole ukázka konkrétního projektu, který se letos programu Green Light zúčastnil. Jsou zde nastíněny jím vypracované zadané úkoly, které mu postupně pomáhaly ve zdokonalení svého podnikatelského plánu. V neposlední řadě jsou zde výsledky dotazníkových šetření, které jsou vizualizovány pomocí několika grafů. Díky možnosti vlastního aktivního zapojení do programu Green Light, obsahuje tato kapitola také podrobnou SWOT analýzu, která se zaměřuje na silné a slabé stránky instituce stejně jako na jejich externí příležitosti a hrozby. Závěrem kapitoly je celkové shrnutí a vlastní doporučení.

## 2 Teoretická východiska podnikatelského procesu

Podnikatelský proces je tvořen jistými kroky, které lidem umožňují transformovat zdroje do forem, jako jsou nové produkty a služby, nové výrobní procesy, nové způsoby organizování, nové materiály či dokonce nové trhy. Tato transformace má za následek vyšší hodnotu, než jsou náklady na její realizaci. Jelikož toto téma není v žádné odborné publikaci plně rozvinuto, mohou se kroky v jednotlivých pramenech mírně lišit. Princip procesu však zůstává nadále stejný. Na obrázku 2.1 lze vidět jednu z hypotéz, jaké fáze by mohl takovýto proces obsahovat.

Obrázek 2.1 Schéma podnikatelského procesu



Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladu k odborné expertíze SGS SP2019/32

Podnikání jako celek je proces, kdy podnikatel dostane nějaký nápad k vytvoření něčeho nového, lepšího a samozřejmě užitečného. Jejich dalším krokem je proměnit tento nápad ve skutečnost, tj. dát mu hmatatelnou podobu. Samotné podnikání tedy vždy začíná právě v myslích podnikatelů, mají nápad, který v sobě nese určitý potenciál vytvoření přidané hodnoty, tzn. že by měl přinést určitý ekonomický či sociální prospěch. Co musí člověk mít, aby byl schopný přijít s inovativním nápadem? V první řadě je velmi důležitá kreativita jednotlivce. Tento pojem nenese žádnou určitou definici, avšak obecně lze říci, že kreativita je soubor schopností, které člověku umožňují uměleckou, vědeckou či jinou tvůrčí činnost. Jedná se o tzv. vynalézavost, projevuje se jako vytvoření něčeho nového a originálního, např. díla, myšlenky nebo produktu. Kreativní nápad se skládá ze složek, a těmi jsou novost a hodnota. Aby byl nějaký nápad kreativní, musí tedy být pro společnost něčím novým a mít pro ni určitou

hodnotu (Szobiová, 2016). Dobrý podnikatel by však měl umět svoji kreativitu kombinovat s racionalitou, protože ne vše kreativní lze proměnit v praktickou inovaci.

Od 3. fáze, tedy posouzení příležitosti a rozhodnutí o jejím využití, se jednotlivé kroky podnikatelů mohou zároveň překrývat či propojovat. Slávik a Hagarová (2017) ve své knize vysvětlují, že v novém začínajícím podniku běží několik cyklů současně. Tyto cykly jsou vzájemně propojené a doplňují se. Jedná se o cyklus rozvoje podnikatelského nápadu nebo myšlenky, cyklus start-upu jako podniku a cyklus financování a podpory. Vzhledem k tomu, že tento proces nemá nijak specifikovaný postup, podkapitoly níže budou obsahovat obecná témata, jimiž se každý začínající podnikatel musí při procesu tvorby nového podniku zabývat a pečlivě naplánovat jejich zavedení do procesu.

Kapitola bude zaměřena na hlubší poznání podnikatelského procesu, tedy co se skrývá za tímto názvem, jaké jsou jeho dílčí fáze a jakými dovednostmi a znalostmi by měl začínající podnikatel disponovat, pokud chce zahájit vlastní podnikatelskou činnost. Jednotlivé aspekty podnikatelského procesu jsou rozděleny do následujících podkapitol: analýza proveditelnosti podnikatelského záměru, význam týmu pro úspěch podnikatelského záměru, produkt, marketing, finanční plán podnikatelského záměru, normativní aspekty nově zakládaných firem, prezentační dovednosti začínajících podnikatelů a umění prodat a řízení podniku. Součástí je i podkapitola věnovaná vysvětlení pojmu Start-up podnikání, s ohledem na zaměření programu, který byl vybrán k analýze v praktické části práce. Tato kapitola bude také obohacena podkapitolou zaměřenou na analýzu českého start-upového trhu.

Následující podkapitoly budou věnovány všem aspektům podnikání, se kterými se začínající podnikatel dříve či později setká a měl by být na ně předem připraven. V nejlepším případě tímto disponovat již v počátcích vytváření podnikatelského plánu. Jedná se o analýzu proveditelnosti, tj. zda je nápad vůbec realizovatelný a zda jej lidé chtějí. Také by měl mít začínající podnikatel vždy k sobě někoho dalšího, aby se mohli rozdělit role a úkoly, které je mohou postupně zahlcovat. Důležité jsou také znalosti o vývoji produktu, správné volbě jména firmy či produktu. Nezbytné jsou také poznatky z marketingu zahrnující vedení reklamní kampaně či prezentaci na sociálních sítích a internetu. Pro podnikatele jsou důležité také základní znalosti z účetnictví a měl by se vyznat alespoň v základních pravidlech a pojmech, se kterými se bude pravidelně setkávat. Při zakládání společnosti by také měl znát možnosti volby právní formy podnikání a jak ochránit svůj nápad před konkurencí. V rámci konkrétního Start-Up podnikání je také důležité být vždy připraven na náhodná setkání s důležitými osobami či investory s cílem zaujmout konceptem, produktem nebo již fungující firmou. Pokud

podnikatel zvládne tyto začátky, musí také být schopen rozrůstající se podnik rozvíjet a konat efektivní rozhodnutí.

## 2.1 Analýza proveditelnosti podnikatelského záměru

Po fázi uvědomění si příležitosti (nápad) a učinění rozhodnutí, že by s tímto nápadem mohla daná osoba zahájit podnikatelskou činnost, by měla být provedena tzv. analýza proveditelnosti. Na základě této analýzy by měl podnikatel dojít k závěru, zda je jeho nápad vůbec realizovatelný a je o něj na trhu zájem. Nejlepším a v dnešní době možná i nejpoužívanějším nástrojem pro provedení této analýzy je tzv. metoda Lean Canvas (viz příloha č. 1). Metodika vychází ze známého modelu Business Model Canvas, který vytvořili Osterwalder a kol. (2015). Lean Canvas vytvořený Maurya (2016) představuje grafickou strukturovanou šablonu, která pouze na jedné stránce dokáže podniku shrnout ty nejzákladnější první kroky, které si musí ujasnit. Metoda je nejvhodnější právě pro teprve začínající podnikatele a nahrazuje klasické byznys plány, které bývají velmi obsáhlé, složité a někdy až zbytečně dlouhé. Podstatou této zkrácené metody je klasický vztah problém – řešení. Svobodová a Andera (2017, s. 257) tvrdí, že pokud najdeme u zákazníků dostatečně silný problém, který dokážeme vyřešit, zvyšujeme pravděpodobnost úspěchu. Lze se setkat s různými podobami metody Lean Canvas, které se mohou mírně lišit v názvech daných polí, princip však zůstává v zásadě vždy stejný.

Dle Ries (2015, s.103) „*je největším rizikem pro začínajícího podnikatele investice času a peněz do produktu, který nikdo nepotřebuje*“. A právě z tohoto důvodu má metoda Lean Canvas pomoci začínajícím podnikatelům se pořádně zamyslet nad svým byznys modelem a také identifikovat případné slabiny jejich podnikatelské příležitosti. Lean Canvas má doporučený postup vyplňování. Jako první se vyplňuje políčko „**Problém (potřeba)**“, do kterého je třeba vypsát 1–3 problémy, se kterými se zpravidla naši potenciální zákazníci běžně potýkají. Charles Kettinger (1971) jednou řekl: „*Dobře popsany problém je z půlky vyřešený*“. Jako další se vyplňuje políčko „**Zákazníci**“, zde by si měli podnikatelé definovat svou cílovou skupinu zákazníků, tj. konečné zákazníky. Čím přesnější bude tento popis, tím lépe. Pokud je to relevantní, podnikatelé by si měli definovat jejich věk či věkové rozhraní, pohlaví, geografické umístění, socioekonomický status, platovou třídu, úroveň vzdělání, zájmů, rodinného statusu apod. Odborníci radí začínat s co nejužším segmentem.

Třetím v pořadí je políčko „**Unikátní hodnota nabídky**“, zde by měl podnikatel jednoduše pár větami vysvětlit, v čem je jeho produkt či služba jiná a jakou hodnotu

zákazníkovi přináší. Právě v tomto poli by měl být přesně vymezený důvod, proč by o nás zákazníci měli mít zájem. Další na řadě je „**Řešení**“, pole je menší než ta předešlá, a to z důvodu potřeby stručnosti. Pole by mělo obsahovat inovativní řešení, které bylo navrženo na základě problémů potenciálních zákazníků, a mělo by vést k eliminaci tohoto problému. Velikost pole má podnikatelům vštípit, aby zaznamenali jen to nejdůležitější, co chtějí sdělit. Zároveň by mělo jít o takový popis, ze kterého potenciální zákazník i investor ihned pochopí, co podnikatel nabízí. Pátým polem je „**Nefér výhoda**“, tj. konkurenční výhoda, která udává, co má navíc oproti ostatním. Mělo by se jednat o něco, co nelze zkopírovat či koupit. Něco, co má právě jen tento podnikatel. Dalším na řadě je „**Cenový model**“, tedy cenotvorba produktu či služby. Podnikatel si musí ujasnit, jak bude vydělávat (přímý prodej, pronájem aj.). A kolik bude jeho produkt či služba zákazníka stát.

Dále se přechází k okénku „**Struktura nákladů**“, mělo by se jednat o výčet všeho, za co podnikatel platí. Bude se jednat o počáteční, variabilní i fixní náklady, v návaznosti na to, co podnik pro svůj chod potřebuje. Do políčka „**Indikátory**“ si podnikatel vepíše jakákoliv měřítko, podle kterých bude posuzovat svůj posun. Může se jednat o výši tržeb, velikost zákaznické základny, výsledky recenzí, návratnost investic, množství určitého potřebného majetku, aj. Devátým políčkem jsou „**Cesty k zákazníkům**“, zde se myslí cesty distribuční i marketingové. Bude podnikatel prvotním dodavatelem, nebo použije mezičlánky? Jak zvýší podvědomí zákazníků o svém produktu či službě? Marketingových kanálů je v dnešní době nespočet, například sociální sítě (Facebook, Instagram, aj.), reklamy v televizích či rádiích, bannery, billboardy, call centra, veletrhy apod.

Poslední tři políčka již nemají žádný řád. Políčko „**Srozumitelný opis**“ je asi zbytečné vysvětlovat. Do „**Existující alternativy**“ by měl podnikatel napsat, jak aktuálně zákazníci tyto problémy řeší a mít již na základě analýzy trhu zmapovanou svou konkurenci. A políčko „**První vlaštovky**“ je zde pro případ, že má podnikatel někoho, kdo by mohl být jeho tzv. pokusným králíkem, a mohl by na něm svůj produkt či službu vyzkoušet jako na prvním potenciálním zákazníkovi.

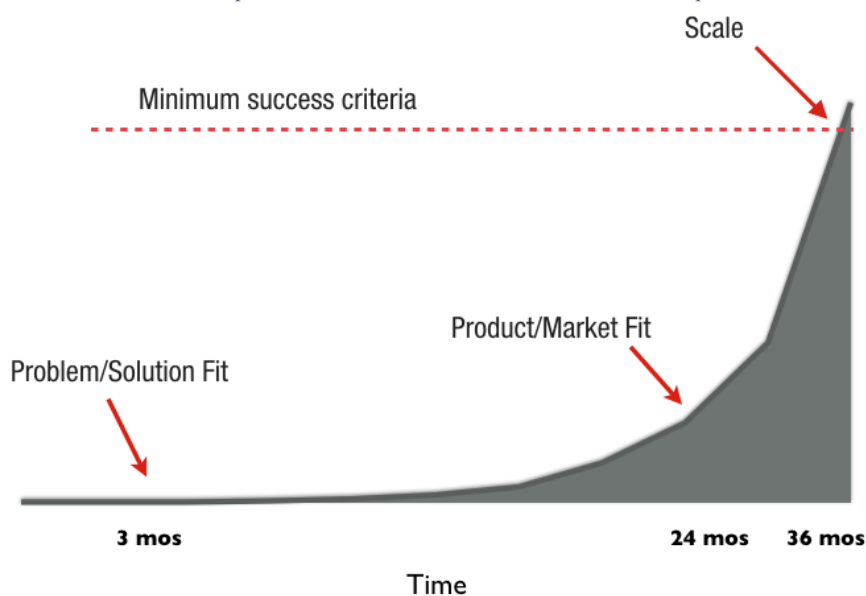
V rámci pár hodin týmového brainstormingu, vytištěné verze a lepících papírků si mohou začínající podnikatelé takto lehce vizualizovat celý, jindy obsáhlý, podnikatelský plán. Jedná se o ten první krok, který, pokud projde validací, bude pak stavebním kamenem pro celý projekt. Validace je ověření problému či potřeby zákazníka, která může podnikateli lehce říct, zda je projekt vůbec realizovatelný či mu dodat inspiraci na zlepšení a vychytání alespoň několika slabín. Validace mohou probíhat formou dotazníkového šetření veřejnosti či jiné

konkrétní cílové skupiny nebo může podnikatel sám jít do ulic a ptát se lidí osobně aj. Jedná se o všemi doporučovaný krok předtím, než to začne podnikatele stát velké množství energie a času. Kolik času může podnikateli zhruba zabrat projít tímto prvním krokem lze vidět na obrázku 2.2.

Dle Guillebeau (2013, s. 107) existuje 7 kroků pro okamžité testování trhu:

1. Musí vám záležet na problému, který se chystáte vyřešit, a musí existovat podstatné množství lidí, kterým na tom těž záleží.
2. Ujistěte se, že je trh dostatečně velký.
3. Zaměřte se na odstraňování do očí bijících problémů a potřeb.
4. Téměř vše, co se prodává, řeší nějaký výrazný problém nebo touhu.
5. Dohlédněte na to, aby vaše řešení bylo jiné a lepší.
6. Ptejte se na svůj nápad druhých, ale dejte pozor, aby lidé, kterých se ptáte, byli potenciálními cílovými zákazníky.
7. Vytvořte si osnovu toho, co budete dělat, a předložte ji podskupině vaší komunity. Požádejte je, aby provedli test zdarma výměnou za důvěrnou zpětnou vazbu.

Obrázek 2.2 Jak dlouho průměrně trvá dosažení minimálního kritéria úspěchu



Zdroj: Ash Maurya (2016)

Po dokončení validace a techniky Lean Canvas by si měl podnikatel položit 3 základní otázky: Našel jsem si potenciální zákazníky/trh? Vím, kdo jsou mí zákazníci a vím, jak je oslovit? Jsem schopný tímto projektem generovat zisk a má podnik potenciál růst? Pokud je

schopen odpovědět na všechny tři otázky „ano“, stává se jeho projekt realizovatelným s pravděpodobností budoucího úspěchu (Blank a Dorf, 2012).

## 2.2 Význam týmu pro úspěch podnikatelského záměru

*„Dobře vybudovaný tým, může dosáhnout takového úspěchu, o kterém jste nikdy ani nesnili.“*

John C. Maxwell (1947)

Pravděpodobnost, že začínající firma přežije, se dále snižuje, pokud podnik zakládá pouze jedna osoba. Příkladem mohou být obrovské a prosperující mezinárodní firmy jako Adobe, Apple, Intel, Microsoft nebo Canon, protože každá z těchto firem měla na začátku nejméně dva zakladatele (Drummond, 2009). A právě z tohoto důvodu je pro začínající podnikatele velmi důležité si hned v začátcích vybudovat skvělý tým. Tým, který podnikateli pomůže zrealizovat jeho nápad a dosáhnout ještě větších cílů, než si vytyčil jako jednotlivec. Dle StartUp Report 2017/2018, zakládají české start-upy průměrně 2 podnikatelé (Hrtúsová a Novák, 2019).

Zda se jedná o tu pravou osobu, lze poznat pomocí 3 základních faktorů: Shoduje se vize podniku této osoby s mou? Uvažujeme zatím o vybudování stejně velkého podniku? a Obětuje tomu tento člověk stejné nasazení jako já? Samozřejmě není vhodné zahájit podnikání s tím, že každý z týmu očekává od produktu něco úplně jiného. Celý tým by měl fungovat se stejnou intuicí k vývoji podniku a trhu. Co se týče velikosti, asi by se podnikatelům špatně sháněly finance, kdyby jeden chtěl založit zatím menší podnik, který by zvládnul alespoň počáteční nabídku, a druhý už by se hned viděl v obrovském impériu s milionovými obraty. A nasazení? Hned na začátku je nutné vědět, shodují se jejich priority? Je u obou na prvním místě jejich start-up? Nebo bude jeden z nich ochoten obětovat podniku podstatně méně času, protože vždy tu pro něj budou přednější věci jako například rodina?

Avšak kromě určitých podobností, je na druhou stranu také potřeba, aby byl tým v něčem různorodý – aby se mohl vzájemně doplňovat. U start-upů je zapotřebí hledat hlavně člověka s jinou způsobilostí, takovou, kterou ten první zakládající člen nedisponuje. Například pokud mám technické vzdělání a dokážu produkt vyrobit, potřebuji k sobě někoho, kdo mi ho pomůže prodat a disponuje určitými obchodními znalostmi. Dalším rozdílem může být tzv. orientace, například preciznost, estetičnost. Tým sice bude mít uvnitř někoho, koho detaily nezajímají a raději se zabývá pouze velkými věcmi, ovšem takto u sebe bude mít rovněž osobu, která ty chyby v detailech objeví a upraví, jak je potřeba. A poslední faktor, u kterého by bylo vhodné, aby se členové týmu doplňovali, tedy aby byli rozdílní, je perspektiva. Zde se může

jednat o spojení starší a moudrý člověk k mladému horkokrevnému. Nebo pokud je produkt orientován například na ženy a vymyslel jej muž, je vhodné mít u sebe v týmu ženu, která pomůže s designem produktu, orientací marketingu apod.

Priestley (2015, s. 85) ve své knize nabízí přehled lidí, které by měl každý začínající podnikatel do svého týmu draftovat hned první den:

1. Vizionář – dobrý v delegování úkolů, zaměřuje se na širší souvislosti, pracant, schopný komunikovat v byznys sféře a navazovat nová obchodní partnerství (pravděpodobně zakladatel)
2. Grafík – umí vizi uchopit a vytvořit pro ni webové stránky, brožury, prodejní formuláře, vizitky, tzv. dokáže z obchodního plánu vytvořit něco hmatatelného
3. Prodejce – je upřímný, sympatický a je velice dobrý v pokládání té zásadní otázky: „Jak byste si přáli zaplatit?“
4. Švýcarák – někdo, kdo není nějak konkrétně zaměřený jen na jednu oblast, ale většinu záležitostí dokáže bez problémů vyřídit. Je organizovaný, flexibilní, skromný a orientovaný na detail.
5. Mentor – člověk, který nevyskytuje v rámci firmy, ale mimo ni. Někdo úspěšný, moudrý, protřelý, který už si v životě zažil své, ale vždy se opět postavil a bojoval. Zde může jít i o skupinu lidí, nejen o jednotlivce.

Je dobré zmínit, aby se podnikatel při výběru lidí do svého týmu neukvapoval a využíval jak intuici, tak rozum. Podnikatel by si měl uvědomit, že tento tým spolu bude fungovat třeba i dalších 10 či dokonce více let, z tohoto důvodu je důležité provádět výběr velmi pečlivě. Také by se měl zakládající podnikatel vyvarovat přijetí určité člena týmu jen z toho důvodu, že může do start-upu vložit určitou sumu peněz. V tomto případě by se měl podnikatel sám sebe zeptat, zda by takového člověka přijal i bez možnosti jeho vklady finanční podpory. Kawasaki (2015) také doporučuje, aby se podnikatel i jeho členové týmu v prvním kroku shodli na počátečním pozastavení akcií, dokud nebude podnik zavedený a úspěšný.

## 2.3 Produkt

Tato podkapitola stanoví kroky, které by měl každý podnikatel učinit: vytvořit nekopírovatelný produkt, vybrat vhodný název produktu či firmy a produkt vhodně ocenit. Pokud nyní upustíme od právního pohledu jako jsou patenty či ochranné známky, které budou blíže specifikovány v podkapitole 2.7, podnikatel musí v dnešní době přidat do svého produktu či služby také něco osobitějšího. Pokud se stane podnikatel či tým součástí svého produktu nebo



služby, nabídne tak na trhu něco, co nikdo jiný nedokáže. Nejlepší variantou je, pokud vloží sami sebe do všeho, co s produktem či službou souvisí, tj. způsobu prodeje, podpory, popisu či distribuce. Osobu jakožto jedince nemůže konkurence nikdy okopírovat. Od jakéhokoliv produktu se v dnešní době očekává hlavně jedinečnost (Fried a Hansson, 2010).

Mnoho začínajících podnikatelů stále chybuje v tom, že si nejdříve pro svůj podnik vybírají jména, loga a vizitky a až potom začnou provádět analýzu proveditelnosti. Postup by měl být přesně opačný, tj. nejdříve zjistit, zda produkt zákazníci chtějí a až potom lze řešit vhodný název (Interní zdroje). Pětadvacet největších světových značek má ve svém názvu pouze 12 písmen nebo méně (Norris, 2018). Vybrat si vhodný, trefný a jedinečný název pro produkt či start-up také není zrovna jednoduché. Odborníci již sestavili několik tipů a rad, čemu by se měl podnikatel při pojmenovávání svého podniku či produktu vyvarovat, nebo naopak, čím by se měl řídit. Tyto rady zahrnují například udělat průzkum, co daný název může znamenat v jiných jazycích, doporučení, aby si podnikatel vybral název, které začíná písmem nacházejícím se na začátku abecedy (v abecedním seznamu pak bude k nalezení vždy na začátku) nebo naopak, ať se podnikatel vyvaruje názvu, který začíná písmeny x, z nebo dokonce číslicí. Dle Norris (2018) by si měl podnikatel vytvořit tabulku, kde do prvního sloupce napíše různé varianty pro název své firmy, v dalších sloupcích bude hodnotit, zda název splňuje 6 hlavních faktorů. Pokud název daný faktor splňuje, je mu připsán 1 bod, na konci poté vyhrává ten název, který má nejvíce bodů (max 6). Těmito hlavními faktory jsou: Je zabraný? Je jednoduchý? Je snadné vyslovit jej nahlas? Líbí se vám? Má smysl s ohledem na váš nápad? a Širší je lepší (lokalita, produkt či zaměření firmy se může po letech změnit). V rámci výzkumu, zda vybraný název již není zabrán lze využít např. [Ověrovač.cz](http://Ověrovač.cz) nebo [Názevfirmy.cz](http://Názevfirmy.cz)

Při rozhodování o výši ceny produktu může podnikatel vybírat hned z několika typů cenotvorných mechanismů (viz tabulka 2.1). Tyto mechanismy jsou děleny do dvou základních skupin, tj. fixní cenotvorba (jedná se o předem stanovené ceny, které jsou založeny na statických datech) nebo dynamická cenotvorba (tyto ceny se mění v závislosti na změně tržních podmínek).

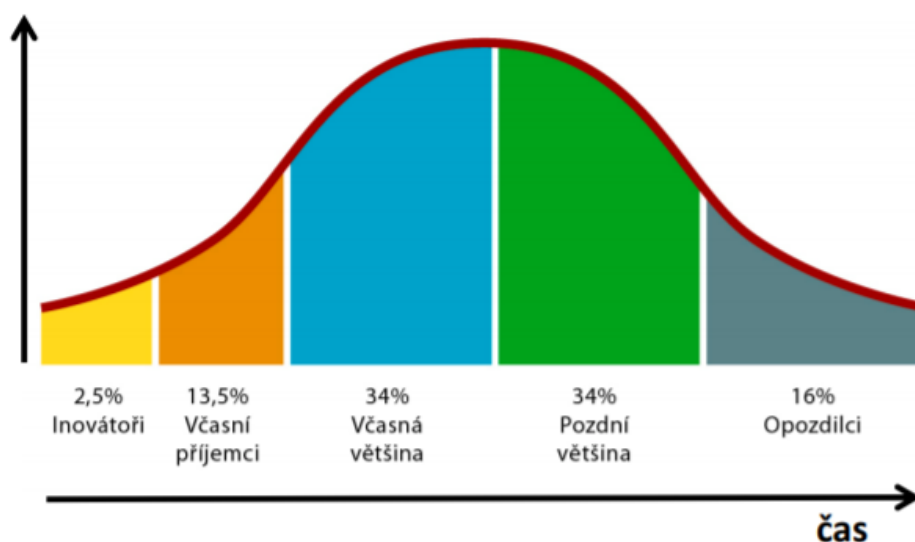
Tabulka 2.1 Cenotvorné mechanismy

Fixní cenotvorba		Dynamická cenotvorba	
<b>Ceníková cena</b>	Pevné ceny u jednotlivých výrobků, služeb a dalších hodnotových nabídek.	<b>Vyjednávání (smlouvání)</b>	Cena dohodnutá dvěma či více partnery, která vychází z vyjednávací pozice a vyjednávacích dovedností.
<b>Cena závislá na charakterktu produktu</b>	Cena závisí na počtu či kvalitě prvků hodnotové nabídky.	<b>Yield management</b>	Cena závisí na stavu zásob a času nákupu (užívá se zpravidla u netrvanlivých produktů, např. hotelových pokojů či sedadel v letadle).
<b>Cena závislá na zákaznickém segmentu</b>	Cena závisí na typu a charakteristice zákaznického segmentu.	<b>Aktuální stav na trhu</b>	Cena je stanovena dynamicky na základě nabídky a poptávky.
<b>Cena závislá na objemu</b>	Cena jako funkce zakoupené kvantity.	<b>Aukce</b>	Cenu určuje výsledek konkurenčního aukčního procesu.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Osterwalder a Pigneur (2015, s.33)

Při zavedení produktu na trh by měli být podnikatelé také obeznámeni s tzv. Adopční křivkou, jež zpopularizoval sociolog Everett Rogers roku 1962 (Spáčil, 2019). Rogers rozdělil adaptaci zákazníků na nové produkty do pěti různých psychologických profilů: Inovátoři, Včasní příjemci, Včasná většina, Pozdní většina a Opozdilci (viz obrázek 2.3).

Obrázek 2.3 Adopční křivka



Zdroj: Vojtěch Spáčil. Marketingové řízení – Analýza zákazníka (2019)

Inovátoři jsou zákazníci, kteří rádi riskují, hledají nové produkty a chtějí vyzkoušet vše dříve než ostatní. Včasní příjemci se také relativně rychle adaptují na nový výrobek, ovšem

před jeho koupí si jej nejdříve prověří. Včasná většina představuje skupinu zákazníků, kteří výrobku ještě zcela nevěří, ale k nákupu jsou ovlivněni prvními dvěma skupinami. Pozdní většina bývá k novým produktům velmi skeptická, a proto čeká až se výrobek na trhu většímu množství kupujících osvědčí. A skupina opozdílů nemá ráda změny, nový výrobek si koupí až v případě, kdy je ten starý stažen z prodeje.

## 2.4 Marketing

Marketing je založen na principu vytvoření a udržování vztahů se zákazníkem. Hlavním cílem marketingu je vytvořit odlišnou nabídku firmy od nabídek konkurence v částech, které jsou důležité pro zákazníka. Jedná se o rozsáhlý komplex činností od analýzy trhu, prostředí, potřeb a přání zákazníků a studia nákupního rozhodovacího procesu spotřebitelů přes vytváření koncepcí, plánování, tvorbu produktu, výběr distribučních cest, cenovou politiku až k marketingovému managementu, propagaci aj. Hlavními nástroji pro vytvoření takové diferenciaci jsou segmentace, targeting a positioning (Kumar, 2008). Marketingová strategie je složena ze 4 fází, a to:

- **Analytická fáze** – jedná se o průzkum trhu, targeting, positioning a provedení analýz (SWOT analýza, PESTLE, BCG matice aj.).
- **Fáze syntézy** – zde se vytváří komplexní marketingový mix, stanovují se prodejní cíle (na základě pravidla SMART), realizuje se cenotvorba a rozhoduje se o způsobech propagace a distribuce.
- **Fáze realizace** – organizuje se výroba a prodej.
- **Kontrolní fáze** – výsledky prodeje je třeba pravidelně vyhodnocovat a na základě výsledků se rozhodnout, zda marketingovou strategii ponechat či změnit (Horáková, 2014).

Podstatou tržní segmentace je identifikovat homogenní skupinu zákazníků, kteří mají velice podobné chování a spotřební zvyklosti. Na každou takto definovanou skupinu je možné působit různými typy marketingových nástrojů. Podnikatel se rozhoduje cílit na ty skupiny, jejichž potřeby může svým výrobkem nejlépe uspokojit. Targeting je důležitý pro výběr vhodných cílových segmentů trhu na základě výše uvedené segmentace. V rámci positioningu se firma rozhoduje o tom, jak chce, aby jej společnost (zákazníci) vnímala, někdy bývá také označováno jako DNA firmy. Jedná se o hodnotu firmy, na které by měli podnikatelé stavět své podnikání (musí být přeneseno od základů až po finální komunikaci). Začínající podnikatelé si

mohou opět detailně vizualizovat každý svůj segment v rámci tzv. tabulky positioningu (viz tabulka 2.2).

Tabulka 2.2 Tabulka positioningu

<b>Cílová skupina</b>	----
<b>Popis cílové skupiny</b>	Kdo to je?
	Co je motivuje?
	Co je ovlivňuje?
	S jakými problémy se potýkají?
<b>Co?</b>	Produkt
	Značka
	Nějaká změna
<b>Proti komu/čemu stojím?</b>	Konkurence
	Jiná okolnost
<b>Výhody</b>	Jaké přináším výhody – funkce, benefity, emoce

Zdroj: Vlastní zpracování dle workshopu Venduly Margaretis Rechové (2019)

V rámci vytváření marketingového mixu se firma snaží upravit svou nabídku tak, aby byla poutavá pro zákazníky. Jinými slovy, díky této technice může podnikatel ovlivňovat poptávku po svém produktu. Technika se zaměřuje na 4 proměnné: Produkt, Cena, Komunikace a Distribuce. Obsah každé z těchto proměnných lze vidět na obrázku 2.4.

Obrázek 2.4 Obsah marketingového mixu

Produkt	Komunikace	Cena	Distribuce
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sortiment</li> <li>• kvalita</li> <li>• desing</li> <li>• vlastnosti</li> <li>• značka</li> <li>• obal</li> <li>• služba</li> <li>• záruka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reklama</li> <li>• podpora prodeje</li> <li>• osobní prodej</li> <li>• publicita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ceníky</li> <li>• slevy</li> <li>• náhrady</li> <li>• platební lhůty</li> <li>• úvěrové podmínky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• distribuční kanály</li> <li>• dostupnost</li> <li>• sortiment</li> <li>• umístění</li> <li>• zásoby</li> <li>• doprava</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler a kol. (2007, s.70)

Marketingových nástrojů je v dnešní době nepřeberné množství. Avšak hlavní a momentálně nejpoužívanější skupinou jsou tzv. Sociální sítě, mezi něž patří Facebook, Instagram, LinkedIn, apod. Dalšími možnostmi jsou média (reklama v TV nebo rádiu), návštěva různých akcí (veletrhy, výstavy, aj.), digitální reklama (PPC, Bannery, Remarketing, apod.), také lze použít tištěnou reklamu jako např. noviny či časopisy apod. Mezi možná

nejmodernější způsob využití reklamy jsou tzv. Influenceři, neboli ambasadoři značky. Jedná se o typ, kdy si podnikatel domluví spolupráci s nějakou osobou, která má např. hodně shlédnutí na svých natočených videích na youtube, a ta se v rámci spolupráce o značce musí ve videu zmínit či ji představit a udělat tak značce reklamu.

Po těchto analýzách, výběru cílové skupiny či skupin zákazníků a také vhodných marketingových nástrojů, je podnikatel schopný vypočítat si potřebný rozpočet. *Jakubíková (2013, s. 43)* ve své knize vysvětluje, že: „*Rozpočty bývají obvykle rozvrženy do kratších období pro přehlednější sledování a stanovení odchylek od plánu a proto, aby mohla firma včas reagovat na nečekané události.*“

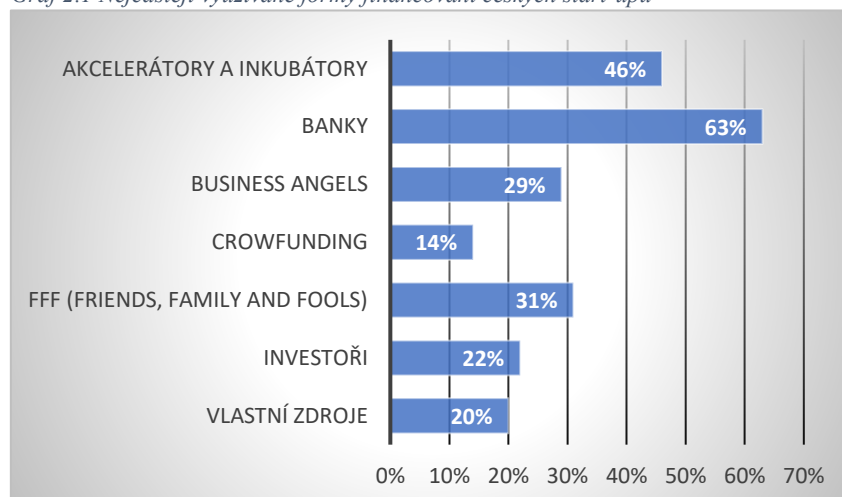
## 2.5 Finanční plán podnikatelského záměru

Před zahájením podnikání je důležité si sestavit finanční plán. Každý podnikatel by si měl být schopen vykalkulovat potřebné počáteční náklady, dále i náklady potřebné na plynulý provoz, již zmíněný marketing, mzdy a distribuci svých produktů či služeb. Aby finanční plán zahrnoval vše potřebné, může začínající podnikatel použít jakožto postupný návod tento seznam důležitých otázek:

1. Jak je velký můj trh a kolik mám cca zákazníků?
2. Co všechno potřebuji k výrobě mého produktu/služby?
3. Kolik to všechno stojí?
4. Kde to budu vyrábět? Kolik mě ty prostory budou stát peněz?
5. Do čeho ten produkt zabalím?
6. Jak budu distribuovat?
7. Kolik mě bude stát marketing a jak často?
8. V jakých obdobích mám velké obchodní příležitosti?
9. Jak dlouho potrvá, než vytvořím prototyp?
10. Kdy můžu začít prodávat?
11. Kolik bere zaměstnanec v mém oboru?

Pokud si je podnikatel schopen na tyto otázky odpovědět a veškerá čísla dokáže ověřit, nastává čas na spočítání si, zda se podnik vůbec rozběhne, po kolika měsících začne generovat zisk, kolik si bude potřebovat půjčit peněz (FFF, investoři, banky aj.), kdy se mu investice začne navracet a tzv. bod zvratu. Bez těchto potvrzených a zpracovaných podkladů si jej žádný potenciální investor nevyslechne. V grafu 2.1 lze vidět nejčastěji využívané formy financování českých start-upů.

Graf 2.1 Nejčastěji využívané formy financování českých start-upů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Brejčák (2016) a Hrtúsová a Novák (2019)

Pouze necelá polovina začínajících podnikatelů může k vývoji podniku použít své vlastní zdroje. Nejčastěji využívanou možností, tj. 63 %, jak získat dostatek financí na svůj projekt, je tzv. skupina FFF, neboli Přátelé, rodina a blázni. Pokud je podnikatelský záměr teprve na začátku, jedná se o nejběžnější skupinu „prvních investorů“. Další možností, již ne tak osobní, je například crowdfunding, který je nejběžnější u spotřebitelských položek (zařízení, vybavení, hry, řemeslné a módní zboží, umělecké projekty – filmy) nebo charitativní práce. Tato forma financování je vhodná pro projekty, které do začátku potřebují sto až tři sta tisíc korun. V ČR se tímto způsobem financování zabývá například hithit.cz nebo startovac.cz a tuto formu využívá 22 % podniků (Brejčák, 2016 a Hrtúsová a Novák, 2019)

Další možností, kterou využívá cca 29 % začínajících podnikatelů, jsou tzv. Business Angels, což jsou tisícovky bohatých jedinců, kteří chtějí své peníze investovat do start-upů. Tyto dva typy investorů jsou si zrcadlem - rizikovní investoři si chtějí hlavně vydělat a teprve na druhém místě mají vidinu obohacení společnosti, kdežto andělé investují hlavně z důvodu přispění něčeho do společnosti, a vidina výdělku je pro ně až druhořadá (Kawasaki, 2017). Možnost financování bankovním úvěrem není tak běžná, jak by si člověk mohl myslet. V ČR bohužel až 65 % start-upů považuje tento typ financování za nedostupný, a proto jej u nás využívá jen 14 % začínajících podnikatelů. V neposlední řadě se dají peníze do začátku získat pomocí inkubátorů a akcelérátorů (podrobněji uvedeno v kapitole 3). Start-upista by se také mohl pokusit zažádat o dotaci či grant, což však u nás není už tak běžným způsobem financování jako výše zmíněné.

Watt (2017, s. 60) uvádí, že: „Celkem 80 % všech nových firem krachuje, a vždy jsou důvodem finance.“ Doporučuje, aby se podnikatelé naučili svým financím rozumět, čímž se jim

sníží pravděpodobnost krachu jejich snu. Většina začínajících start-upistů v dnešní době nemá ekonomické vzdělání, a tak si na tento úkol bude buď muset sehnat dalšího člena týmu nebo najmout účetní. Ovšem existuje pár základních frází či slovíček, které by si měl osvojit každý, kdo si chce své finance sám alespoň trochu ohlídat a rozumět výsledkům svého snažení. Takový účetní slovník úplných, ale potřebných základů lze vidět na obrázku 2.5.

Obrázek 2.5 Účetní slovník pro začínající podnikatele

Aktiva	• ekonomické zdroje, se kterými podnik v určitém časovém okamžiku nakládá, tj. majetek podniku
Bod zvratu	• okamžik, kdy se příjmy rovnají výdajům
Dlužník	• osoba nebo firma, která bude podnikateli či podniku dlužit peníze
Faktura přijatá	• vyúčtování od dodavatele
Fatura vystavená	• vyúčtování odběrateli
Hrubá marže	• čisté tržby před odečtením nákladů na prodané zboží
Náklad	• peněžně oceněná spotřeba výrobních faktorů
Pasiva	• finanční struktura podniku, která obsahuje zdroje financování majetku podniku
Příjmy	• v penězích oceněný výkon, který je doprovázen reálným přílivem peněžních prostředků
Rozvaha	• udává základní přehled o majetku podniku
Tržba	• částka získaná před odečtením nákladů, daní a dalších srážek
Věřitel	• každý komu dlužíte peníze
Výdaje	• jakákoliv spotřeba peněžních prostředků, která je spojena s úhradou různých závazků nebo nákladů
Výkaz zisku a ztrát	• podává přehled o tvorbě zisku, tj. o nákladech a výnosech příslušného účetního období
Výnos	• peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností
Základní kapitál	• peněžité nebo nepeněžité vklady majitelů do firmy
Zásoby	• produkty a suroviny, které má podnik momentálně k dispozici
Zisk	• celkový příjem, který firma získá po odečtení celkových nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková a kol. (2017, s. 24 a 40); Hakalová a kol. (2012, s. 17 a 64); Lang (2005, s. 7); Krčová (2007, s. 5)

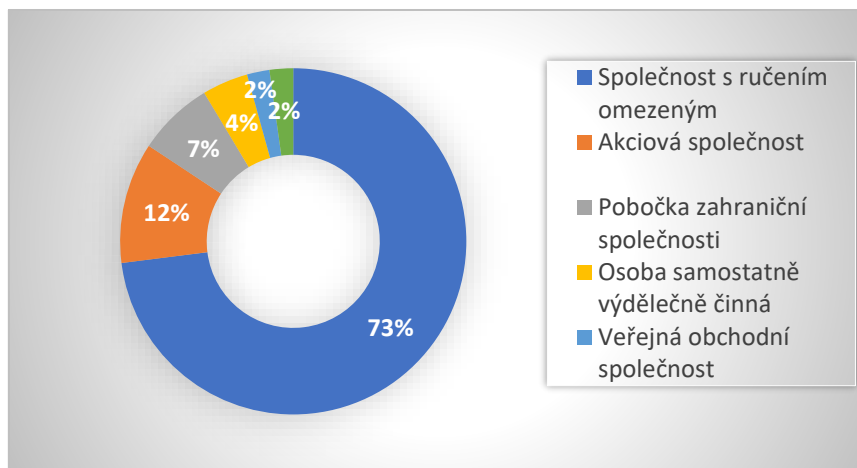
## 2.6 Normativní aspekty nově zakládaných firem

Dle statistiky z roku 2019 je až 73 % start-upů založeno jako společnost s ručením omezeným (viz graf 2.2). Tato společnost je společností kapitálovou, tzn. v popředí zájmu nejsou kvality společníka, nýbrž jeho možnosti vkladu. V praxi to však takto černobíle nefunguje a společník bývá také hodnocen jako osobnost, z tohoto důvodu má s.r.o. místy podobné aspekty jako společnosti osobní. Ve většině případů jsou společníci zároveň jednateli firmy. Společníkem může být jakákoliv fyzická i právnická osoba, Čech i cizinec. Dle Josková a kol. (2018) typickými znaky společnosti s ručením omezeným jsou:

- **Omezené ručení společníků** – společníci ručí za dluhy společnosti pouze do výše svého nesplaceného vkladu.

- **Základní kapitál** – minimální výše základního kapitálu je 1 Kč, tj. při založení pouze jedním společníkem. Jeho minimální výše musí odpovídat počtu společníků (např. 3 společníci – základní kapitál minimálně 3 Kč).
- **Flexibilita a relativní jednoduchost úpravy** – společníci zde mají zákonem ponechané možnosti při formování organizačního uspořádání společnosti a jejich práv a povinností.

Graf 2.2 Právní formy start-upů v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hrtúsová a Novák (2019)

Legální aspekty vzniku společnosti s ručeným omezením obsahují dvě fáze. Prvně je potřeba společnost založit, k čemuž dochází uzavřením společenské smlouvy. V případě, že společnost zakládá pouze jediný zakladatel, se sepisuje zakladatelská listina. Oba tyto dokumenty vyžadují notářský zápis. Vznik společnosti je fází druhou a dochází k němu zápisem do obchodního rejstříku. Ve společenské smlouvě jsou ošetřeny také vklady společníků a jejich vlastnické podíly, přičemž výše vkladu může být určena i vyšší, než je zákonem stanovená výše. Předmětem vkladu mohou být peníze (peněžitý vklad) nebo jiná ocenitelná hmotná věc (nepeněžitý vklad). Avšak před podáním návrhu o zápis do obchodního rejstříku, musí být splaceno minimálně 30 % každého peněžitého vkladu a celý rozdíl mezi cenou nepeněžitého vkladu a výší vkladu společníka, tj. vkladové ážio.

Dalším krokem, který by měl v rámci právního systému podnikatel učinit, je zajištění ochrany autorského práva/vlastnictví. V nejčastějších případech se jedná o žádosti o získání patentu, ochranné známky či průmyslového vzoru. Pro získání patentu musí vynález splňovat celkem 3 požadavky: musí být nový, průmyslově využitelný a nebýt odborníkovi zcela zřejmý. Jedná se o jakousi dohodu mezi státem (v tomto případě zastoupeným Úřadem průmyslového vlastnictví) a vynálezcem, jenž vynálezci garantuje, že až po dobu 20 let bude jedinou osobou,



kteřá smí vynález používat ke komerčním účelům. Jinými slovy tedy uznání patentové ochrany udává svému vynálezci právo svůj výrobek vyrábět, užívat, prodávat, nabízet a dovážet. Poplatek za podání přihlášky a patentový průzkum se pohybuje okolo 4 800 Kč a při uznání patentu musí vynálezce následně každý rok platit také udržovací poplatky v řádech tisíců korun (záleží na jeho rozsahu a délce trvání). Řízení o přihlášce patentu trvá v průměru 3 roky.

Jakožto označení výrobků či služeb jsou nejvíce používány a rozšířeny ochranné známky. Jedná se o slovní, grafické, tvarově vyhrazené nebo jiné označení výrobků nebo služeb, které je určeno výhradně k rozlišení vlastníka produktu od současných či potenciálních konkurentů. Platnost ochranné známky může být aktivní již napořád, ovšem je zapotřebí vždy po 10 letech podat žádost o obnovu ochranné známky. Pro její získání je třeba rovněž podat Úřadu průmyslovému vlastnictví přihlášku, tentokrát o získání ochranné známky, a s ní zaplatit související poplatek 5 000 Kč. Řízení o projednání této přihlášky je relativně kratší, tedy v průměru 6 až 8 měsíců.

Poslední, tedy průmyslový vzor neboli design, je určen pro výsledky designérských činností (jak výrobek vypadá). Jedná se o tvar, velikost, barvu, materiál, strukturu aj. Podmínkou jeho získání je, že musí být celosvětovou novinkou a být jedinečný (tzv. individuální povahu). Při žádosti o získání průmyslového vzoru je opět zapotřebí podat u Úřadu průmyslového vlastnictví přihlášku, tentokrát je zde zapotřebí daný produkt detailně vyobrazit, případně přiložit jeho fotografii či nákres. Podání přihlášky je spojeno se správním poplatkem ve výši max. 1 000 Kč, což zahrnuje i prvních 5 let ochrany. Tato ochrana může být prodlužována maximálně po dobu 25 let, vždy po 5 letech se podává žádost o udržení registrace, která je spojena s poplatky ve výši tisíc korun. Průměrná délka řízení o uznání průmyslového vzoru je 13 měsíců (UPV.CZ, 2020).

Pokud si chce podnikatel ověřit, zda je jeho vynález, nový design či produkt nebo služba již registrován, webové stránky Úřadu průmyslového vlastnictví obsahují samostatné databáze všech těchto možností, které jsou veřejně přístupné. Pokud se podnikateli nebudou líbit podmínky získání patentu, je zde ještě druhá varianta, a to užitný vzor, který je levnější a lze jej získat snadněji, ovšem za podmínek, že jeho platnost je maximálně 10 let (doba první ochrany 4 roky + dvakrát prodloužit o 3 roky).

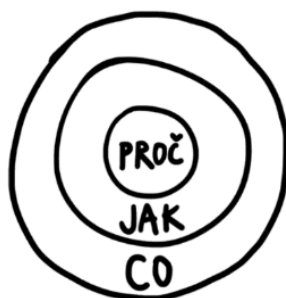
## 2.7 Prezentační dovednosti začínajících podnikatelů a umění prodat

Prezentace je v dnešní době snad nejpoužívanější nástroj, díky kterému člověk dokáže někoho zaujmout a přesvědčit v relativně krátkém čase. Ve světě start-upů si musí všichni

podnikatelé prezentační dovednosti osvojit. Každý z projektů se minimálně jednou setká s technikou Elevator Pitch, která má podnikateli pomoci se získáním pozornosti, ať už investora, zákazníka, dodavatele či zajímavého kontaktu, ve velmi krátkém čase. Jeho délka by neměla přesáhnout 2 minuty a podnikatel by jej měl osobitě přizpůsobit každé zmíněné skupině, například zákazníka nebude zajímat byznys model tolik jako potenciálního investora, zákazník chce spíš vědět co nejvíce o nabízeném produktu a v čem je jedinečný.

Prvním z kroků při přípravě prezentace je tedy poznání publika, kterému se bude návrh prezentovat. Zde je momentálně nejvíce využívána technika „Začněte s proč“ od autora Simona Sinka (2013), který ve své knize vysvětluje tzv. Zlaté kruhy (viz obrázek č. 2.6). Podnikatelé by své prezentace měli vytvářet hlavně na základě emocí, nikoli na základě čísel, strohých informací a faktů. Proto je důležitým krokem celou starou koncepci prezentací překlomit a jako první začít s odpovědí na otázku „Proč?“. Díky tomuto postupu dokáže podnikatel své publikum zaujmout již v prvních vteřinách a zajistí si tak, že jej budou poslouchat až do konce. Otázky mohou vypadat například takto: Co je ten problém, se kterým se potýkají? Po čem touží? Co je motivuje? Jaké jsou jejich priority (lepší vztahy, zdraví, neplýtvat časem, mít vyšší příjmy)? Druhým krokem je najít odpovědi na otázky typu „Jaké benefity z toho mohou získat?“. Může se jednat o lepší design, snadnou ovladatelnost, ekologičtější řešení, nejnovější technologie, rychlejší řešení aj. Ovšem podnikatelé by neměli zapomínat, že tyto benefity musí navazovat na první krok „Proč?“, tzn. musí je to zajímat, musejí tyto výhody chtít. Poslední krokem je vysvětlit publiku „Co?“, tedy doplnit prezentaci o potřebné argumenty, které by měli být už jen třešničkou na dortu. Nyní už se jedná o zkrácenou verzi potřebných faktů, jako je cena, doba dodání, materiál, technická specifikace aj.

*Obrázek 2.6 Zlaté kruhy prezentace*



*Zdroj: Sinek (2013, s. 94)*

Skvělá prezentace by měla obsahovat příběhovitost, tzn. vše by mělo na sebe navazovat a mít smysl, a emoce (publikum lze šokovat, rozesmát, maličko rozesmutnit, apod.). Pokud podnikatel prezentuje před investory a má například 5 minut, jeho prezentace by měla určitě obsahovat popis projektu a kam směřuje, představení týmu (co mají navíc), jaké jsou cílové

skupiny, jaké problémy/potřeby projekt řeší, v čem je unikátnost projektu, finanční a marketingové plány, výše potřebné investice a její návratnost. Start-upista by měl mít takové informace uspořádané a naučené, protože nikdy není jisté, že ten den nebude potřebovat někoho oslovit a zaujmout.

## 2.8 Řízení nové firmy

Někdy se může stát, že z malé start-upové firmy vyroste korporátní gigant. Pokud se však takto má stát, nesmí podnikatel usnout na vavřínech. To, že si pečlivě naplánuje start, neznamená, že vyhrál. Podnikání vyžaduje velké množství práce a času po celou dobu svého fungování. Podnikatelé mohou udělat chybu, mohou se změnit vnější faktory, které na podnik působí a podnikatel je nemůže změnit, počáteční výpočty mohly být mylné, podnikatel se rozhodne v afektu bez řádného promyšlení atd. Bylo již zjištěno nespočet důvodů, proč nové podniky zanikají, například:

- neprovedli pečlivou analýzu proveditelnosti,
- neměli dostatek prostředků, takže se jim povedlo je hned ze startu vyčerpat,
- jejich produkty nebo služby nenabídly žádnou jedinečnost, konkurenční výhodu,
- expanze byla natolik rychlá, až se jim vymkla z rukou,
- trh, na který vstoupili, byl již naplno obsazen velkými a plně zaběhnutými společnostmi, jejichž podnikatelská základna zůstala loajální,
- nebyli schopni v průběhu zavádění a plného fungování improvizovat a přizpůsobovat se trhu.

Pokud se však podnikatelé s těmito překážkami vypořádali a rozjezd jejich podnikání bude víceméně bezproblémový, budou následně čelit dalším výzvám, které čekají na majitele podniku. Pokud se firma rozroste, bude zapotřebí více pracovníků, a podnikatel tedy bude muset začít najímat (pokud tak už neučinil) zaměstnance. Zaměstnance musí vybrat, vyškolit, odměňovat a samozřejmě neustále motivovat k výkonům. Po podnikatele je také důležité umět se efektivně rozhodovat a mít vštípené efektivní vůdčí schopnosti.

### 2.8.1 Nábor a vedení zaměstnanců

Než začne podnikatel hledat nové zaměstnance, měl by si nejdříve se svým týmem udělat brainstorming na téma „Koho vlastně hledáme?“. Měli by si definovat, jak bude vypadat jeho role v prvních týdnech či měsících, dále si určit priority, na které se ohlížet (budou pro ně nejdůležitější zkušenosti, vzdělání či osobnost?), jestli chtějí zaměstnance na plný pracovní úvazek, dohodu či jen brigádníky, spočítat si roční náklady na takového zaměstnance a zkusit

si porovnat, zda by nebyl lepší outsourcing či dokonce švarcsystém, a dále si ujasnit, kdo by takového zaměstnance mohl v mezičase zastoupit. Pokud se tím shodne na výše zmíněných faktorech, může začít nábor. Pro start-upové společnosti je nejlepší hledat zaměstnance nízko nákladovou formou jako jsou například reference či webové portály (startupjobs.cz, czechcrunchjobs.cz, LinkedIn nebo Angellist). Headhunteri a personální agentury jsou doporučovány až jako úplně poslední možnost.

Například Kawasaki (2017), jakožto úspěšný podnikatel dává při výběru zaměstnanců vzdělání a pracovní zkušenosti až na druhou kolej. Zajímá jej více, zda umí kandidát to, co potřebuje, zda kandidát věří tomu, co firma dělá a zda je pro něj sympatický a důvěryhodný. Stejně tak majitelé skotského pivovaru BrewDog již úplně upustili od klasických pohovorů či formálního assessment centra. V této firmě probíhají pohovory například na bowlingu, chtějí, aby se kandidáti uvolnili a ukázali se v přirozeném prostředí. Tvrdí, že tak mohou poznat skutečnou osobnost uchazeče, otestovat jeho odhodlání a zda zapadne do firemní kultury. Také takto mohou otestovat, jak zvládne výhru či prohru na dráze a jak spolupracuje (Watt, 2017). Stejně jako pro Guye Kawasakiho posuzují hlavně vašeš pro firemní poslání a zda zapadne do firemní kultury.

V dnešní době se také klade velký důraz na uvedení nováčka do týmu. Obecně se doporučují firemní balíčky na uvítanou, které by měly obsahovat potřebné materiály pro zaměstnance, ale takovou formou, aby i z tohoto mohl nasávat firemní kulturu. Doporučuje se z těch balíčků vypustit, pokud možno co nejvíce právnických „nesmyslů“ a udělat to spíš jako návod. Představit mu firemní vizi, cíle, kulturu, vysvětlit mu, co by měl dělat, přidat mapu kanceláří se jmény a funkcemi jednotlivých zaměstnanců aj. Firma může také nováčkovi obstarat tzv. buddyho, tedy kamaráda, za kterým může s čímkoliv přijít a který si ho, alespoň ze začátku, vezme pod křídla. Pro budoucí náborů se také doporučuje získat ihned zpětnou vazbu, a tak zacvičení pro další budoucí zaměstnance ještě vylepšit.

Motivace se v zásadě týká interních procesů (kognitivních, emocionálních, biologických), které nelze přímo pozorovat, ale stále mají silný vliv na to, co si jednotlivci myslí, plánují a dělají. Protože tyto vnitřní procesy nelze přímo vidět, musí být jejich přítomnost odvozena ze zjevných akcí. Motivace má tři zásadní účinky: poskytuje „energii“ pro zjevné akce, řídí tyto akce a způsobuje, že vydrží, dokud motiv není nalezen nebo splněn. Při motivování svých zaměstnanců může podnikatel čerpat hned ze dvou základních aspektů:

1. **Teorie očekávání** – lidské jednání bývá často ovlivňováno úvahami o budoucích událostech a výsledcích. Tato uvádí, že lidé budou vytrvale odvádět tvrdou práci na

různých úkolech, pokud uvěří, že vynaložené úsilí zlepší jejich výkon, že zvýšený výkon dále povede k požadovaným výsledkům a že tyto výsledky jsou ty, které skutečně chtějí.

2. **Stanovení cílů: přitažlivost konkrétních cílů** – jednotlivci identifikují různé cíle (ty, které si sami vyberou, nebo ty, které jim byly přiděleny například nadřízeným, učitelem nebo podnikatelem). Poté směřují své úsilí a jednání k dosažení těchto cílů. Obrovské množství výzkumů naznačuje, že stanovení určitých druhů cílů je nejlepším jediným prostředkem pro generování vysoké úrovně úsilí a vytrvalosti, a tedy i pro zlepšení výkonu v celé řadě úkolů. Nejlépe však tato teorie funguje za určitých podmínek: cíle jsou úzce specifikované, náročné a zaměstnancům je poskytována zpětná vazba o jejich práci a výkonu.

## 2.8.2 Efektivní vůdčí schopnosti

Podnikatelé zakládající nové firmy jsou v jejich vedení. A pokud nová firma roste, musí řídit rostoucí počet zaměstnanců – stanovit jim cíle, pokusit se zvýšit jejich motivaci a stanovit celkovou strategii pro získání konkurenční výhody. Musejí také přesvědčovat potenciální zákazníky, aby kupovali jejich výrobky, investory, aby jim poskytl potřebnou finanční podporu, a potenciální zaměstnance, aby se k novému podniku připojili. Často jsou generálními řediteli svých firem, což znamená, že nesou konečnou odpovědnost za řešení problémů, za klíčová rozhodnutí a obecně jsou vedoucími svých organizací.

Obecně jsou vůdci definováni jako osoby ve skupině nebo organizaci, které mají největší vliv – stanovují cíle, přijímají rozhodnutí a řídí skupinu nebo organizaci pomocí konkrétních instrukcí. Jinými slovy, efektivní vůdcovství závisí více na vlivu než na autoritě. Tito lidé přimějí ostatní, aby dělali, co chtějí, ne proto, že jim to nařídil šéf, ale proto, že se chtějí řídit směrnicemi vůdců. Vůdci uplatňují svůj respekt tím, že vyjadřují jasnou vizi budoucnosti a jak se tam dostat, generují v jiných emoční vzrušení, získávají důvěru prokazováním své vlastní integrity a vytvářejí vysokou úroveň pozitivního vlivu na následovníky. Efektivní vůdci dále dbají na to, aby podřízení vnímali, že jim pomáhají dosáhnout jak vysokých výkonů, tak hodnotných cílů. Pokud je to nutné, jsou direktivní, nebo naopak přijímají přístup „ruce pryč“ a dávají svým zaměstnancům větší volnost. Baron (2014) ve své knize sepsal seznam čtyř obecných pokynů, kterými by se efektivní vůdce měl řídit:

- Vždy dodržte své slovo, jakmile něco slíbíte.
- Vždy podřízeným jasně vysvětlíte, proč by měli dělat to, o čem je žádáte.

- Vždy buďte pro své podřízené opravdovou oporou.
- Snažte se z jejich cesty odstranit překážky.

Vykonávání vlivu je úkol, kterému podnikatelé často čelí. Vliv je úsilí jedné nebo více osob změnit chování, postoje nebo pocity jedné nebo více dalších. Ve svých vlastních společnostech chtějí ovlivnit současné zaměstnance, aby pracovali na svých úkolech, a potenciální zaměstnance, aby se k nové firmě připojili. Podobně se někdy snaží ovlivnit své partnery, aby přijali jejich názory na firemní strategii, vývoj produktů, marketingové postupy atd. Podnikatelé také často chtějí ovlivnit potenciální zákazníky, dodavatele a investory tak, že budou souhlasit s nákupem jejich nových produktů nebo služeb, poskytováním surovin nebo komponentů za atraktivní cenu nebo, v případě investorů, finanční podporou. Ve skutečnosti, pokud se podnikatelům nepodaří tyto osoby ovlivnit, mohou nové firmě začít rychle docházet zdroje či může firma dokonce úplně zmizet.

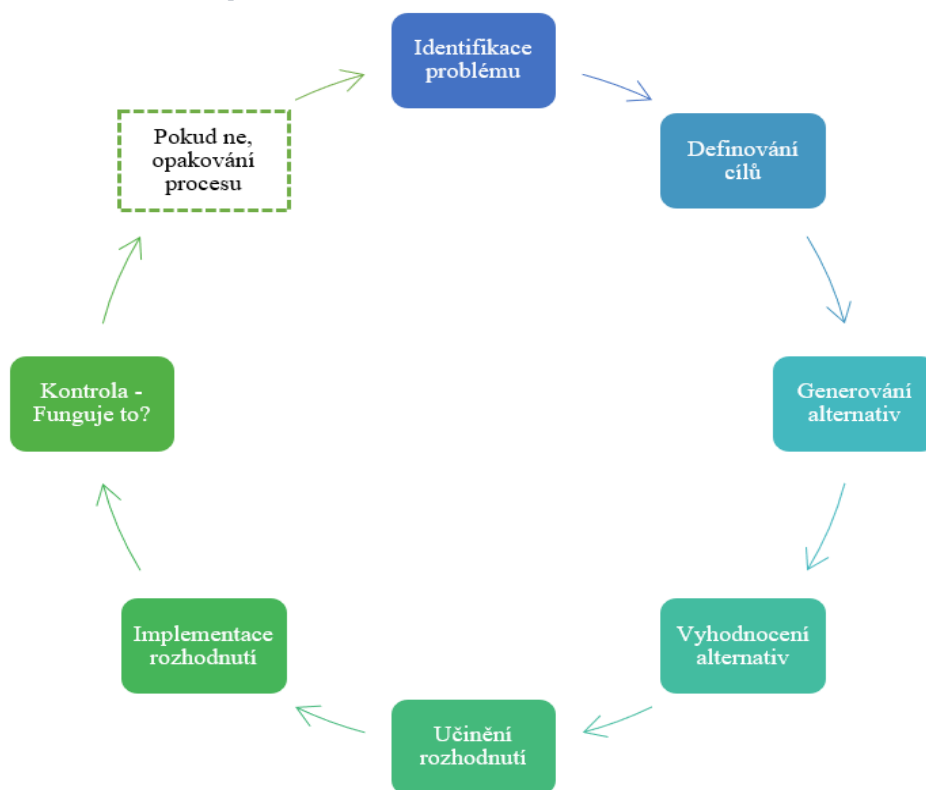
Jednou z nejčastějších technik pro uplatnění vlivu je „racionální přesvědčování“. To je založeno na použití logiky a argumentů, které mají ostatní přesvědčit, že názory ovlivňující osoby, jsou správné nebo přinejmenším ty nejlepší dostupné. To může být někdy účinné, ve většině případů však racionální argumenty nedokážou změnit silně zastávané názory; jakmile si lidé vytvořili své postoje, jen tak je nezmění, i když pro to existují racionální důvody. Další techniky pro uplatnění vlivu zahrnují výměnu: „Vy mě podpoříte v tomto a já podpořím vás v tamtom“. Možná nejextrémnější taktika zahrnuje nátlak na ostatní – vytváření požadavků nebo dokonce vydávání hrozeb. Většina vůdců (hlavně ti dobří) však tuto taktiku nepoužívá, protože tyto taktiky často selhávají a vytvářejí spíše odpor než přijetí názorů ovlivňujících. Ať už mají jakoukoli podobu, cíl je pro všechny stejný: nějak přesvědčit jiné osoby, aby řekly „ano“ konkrétním požadavkům.

### 2.8.3 Efektivní rozhodování

Dalším důležitým úkolem, kterému podnikatelé čelí při řízení svých nových firem, je činit efektivní rozhodnutí. Ačkoliv se to někdy děje prostřednictvím zcela racionálního přístupu, často je rozhodování spíše intuitivnějším procesem. Nicméně, aby pokročili, musí se podnikatelé naučit vyhýbat se několika kognitivním pastím, které mohou vést ke špatným rozhodnutím. Mezi ně patří držet se počátečních preferencí a dostat se do pastí špatných rozhodnutí, která je obtížné vzít zpět (mohou vzniknout například utopené náklady). Obecně by za podmínek, za kterých pracují, měli podnikatelé přijímat spíše uspokojující než

maximalizující přístup k rozhodování – zaměřit se spíše na nalezení alternativy, která funguje, než na hledání ideální alternativy. Průběh rozhodovacího procesu lze vidět na obrázku 2.7.

Obrázek 2.7 Rozhodovací proces



Zdroj: Vlastní zpracování dle Baron (2014, s. 136)

## 2.9 Česká Start-upová scéna

Pojem start-up se používá od 2. poloviny 90. let, doby tzv. internetové horečky, kdy v USA v rámci internetového boomu začalo vznikat velké množství společností. Dle definice je start-up nově vznikající podnikatelský nápad, projekt či začínající firma s takovým podnikatelským záměrem, který má potenciál být zpeněžen. Avšak, aby byl podnik start-upem, musí splňovat 3 základní podmínky: inovativnost, potenciál rychlého růstu a budoucí potřebu vnější investice. Dle StartUp Report 2017/2018 je start-up společnost, která nabízí unikátní a škálovatelné řešení, které v ideálním případě „mění lidem životy“. Jejich cílem je co nejdříve vyrůst v ziskovou, životaschopnou a stabilní společnost, která už nebude start-upem (Hrtúsová a Novák, 2019). Toto je jen několik z mnoha možností, jak různí odborníci start-up definují, protože i přes jeho velké rozšíření v posledních letech, jednotná definice takového podniku stále neexistuje. Čtvrtina Čechů pojem „start-up“ nezná.

Hrtúsová a Novák (2019) rovněž uvádějí, že nejúspěšnějším start-upům se říká „unicorns“, neboli jednorožci. Jsou to takové firmy, které mají ohodnocení nad 1 miliardu

dolarů. Caballero (2017) uvádí ty nejznámější jako je Spotify, WhatsApp, Instagram, Twitter, Pinterest, Dropbox nebo Avast, který je jedinou českou firmou s takovými výjimečnými výsledky. Dle startupmap.cz je momentálně na českém území okolo 2 300 start-upů, avšak toto číslo je pouze odhad (viz graf 2.3). Start-up se jako podnik potýká s velmi prudkým vývojem (rychlý růst za relativně krátkou dobu), tzn. že se z něj za určitou dobu stává malý či střední podnik nebo může být odkoupen větší a úspěšnější korporací (Slávik a Hagarová, 2017). Organizace NimbleFins provedla v únoru 2019 analýzu, jejímž výstupem je seznam dvanácti nejlepších zemí v Evropě pro start-upové podnikání. Analýza se zaměřovala na 4 hlavní kategorie: ekonomické zdraví, náklady na podnikání, podnikatelské prostředí a kvalitu pracovní síly. Průzkum byl zaměřen na všech 50 evropských státech, kde Česká republika obsadila 6. místo (viz tabulka 2.3).

Tabulka 2.3 Přehled TOP 12 zemí pro start-upové podnikání v Evropě

Pořadí	Země	Složené skóre	Ekonomické zdraví	Náklady na podnikání	Obchodní klima	Kvalita pracovní síly
1.	Německo	5.5	5.3	5.0	4.3	7.7
2.	Anglie	5.9	6.8	3.3	5.8	7.7
3.	Irsko	6.2	5.5	5.3	8.5	5.3
4.	Švýcarsko	6.3	5.5	11.7	5.3	2.7
5.	Estonsko	6.4	8.8	3.0	9,0	5.0
6.	<b>ČR</b>	<b>6.6</b>	<b>6.5</b>	<b>2,0</b>	<b>10.3</b>	<b>7.7</b>
7.	Švédsko	6.7	7,0	6.0	5.5	8.3
8.	Norsko	6.8	5.5	10,0	4.5	7,0
9.	Finsko	6.8	9,0	6.7	5.5	6.0
10.	Holandsko	6.8	4.8	7.7	7.5	7.3
11.	Rakousko	7,0	6.3	7,0	7.8	7,0
12.	Dánsko	7,0	7.3	10.3	4.3	6.3

Zdroj: Vlastní zpracování dle Yurday (2019)

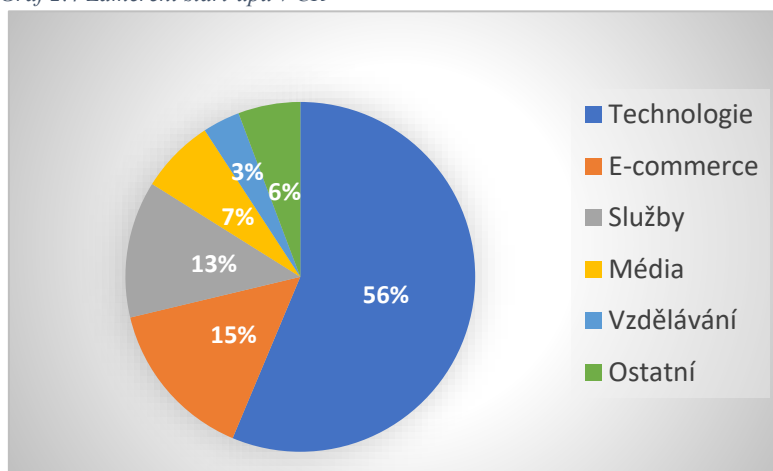
V rámci kategorie ekonomického zdraví byla hodnocena základní ekonomická měřítka, tj. celkové HDP, růst HDP, míra nezaměstnanosti a HDP na obyvatele, kdy se ČR vyskytla na 7. místě. Kategorii náklady na podnikání ČR dominovala, hodnotily se životní náklady, výše daně z příjmů právnických osob a mzdy. Při hodnocení obchodního klimatu skončila ČR naopak na místě posledním, tedy 12. Tato kategorie zahrnovala faktory jako je důvěra v soudní systém, konkurenční prostředí, dostupnost financování a jak snadno zde lze zahájit podnikání.



V poslední kategorii, tj. kvalita pracovní síly, ve které se hodnotil počet vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných dospělých a dostupnost školení, byla ČR opět poslední.

Start-upistou je v České republice nejčastěji bezdětný, vysokoškolsky vzdělaný muž kolem 30 let (Hrtúsová a Novák, 2019). Na Grafu 2.4 lze vidět, že v české republice se start-upy zaměřují nejvíce na oblast technologií a e-commerce. Téměř polovina českých start-upů svůj inovativní nápad založila na technologiích. 15 % začínajících firem působí v oblasti e-commerce, 13 % ve službách a v médiích, vzdělávání a ostatních zde nezmíněných oborech zastupují vždy méně než 10 %. A celkem 41 % z nich se zaměřuje na evropský trh.

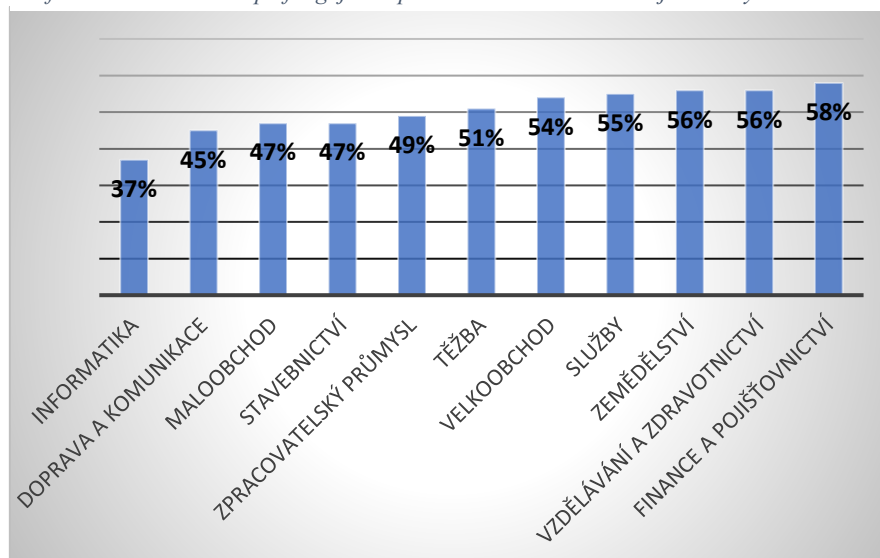
Graf 2.4 Zaměření start-upů v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle portálu StartupJobs.cz (2019)

Pětasedmdesát procent start-upů má životnost nižší než 3 roky (Hrtúsová a Novák, 2019). V grafu 2.5 lze vidět, že ve většině odvětvích 4 roky přežije pouze zhruba polovina start-upů, přičemž nejúspěšnější start-upy fungují v oblasti financí a pojišťovnictví, tj. 58 %. Dalšími jsou start-upy působící v oblasti zemědělství, vzdělání a zdravotnictví. Podniky zaměřující se na těžbu, velkoobchod a služby jsou ještě stále nad 50 %. Nejhorší je na tom odvětví informačních technologií, neboť právě v tomto odvětví dochází v dnešní době k neustálým změnám a vytváření stále nových pokroků.

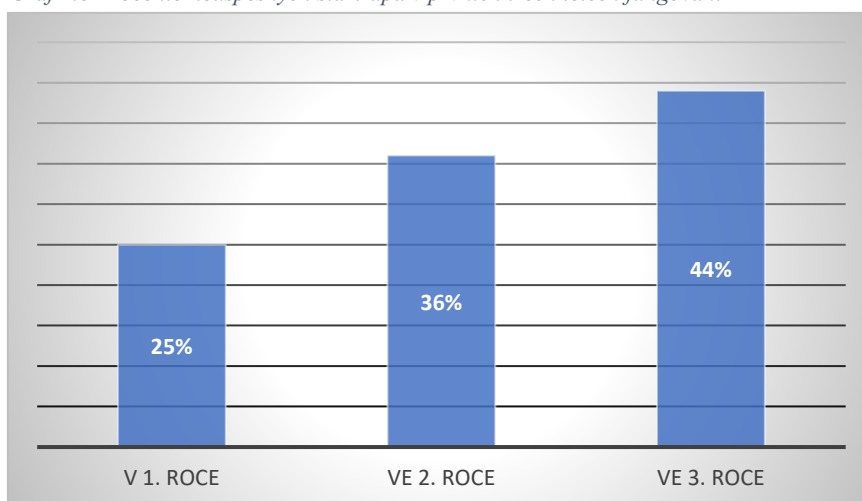
Graf 2.5 Procento start-upů fungujících po 4 letech od založení dle jednotlivých odvětví



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hrtúsová a Novák (2019)

Statistiky z roku 2019 (viz graf 2.6) dále ukazují, že 25 % ze všech start-upů selže již v prvním roce podnikání. Třicet šest procent podniků nezvládne přežít druhý rok svého fungování a ve 3. roce selže až 44 %.

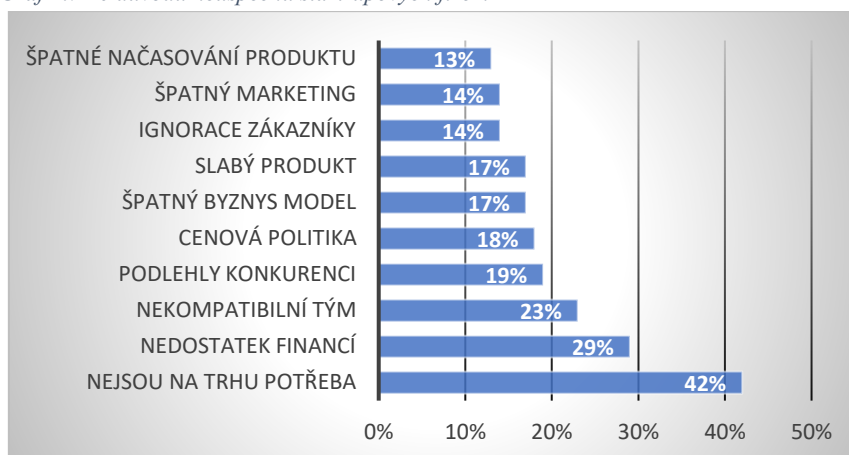
Graf 2.6 Procento neúspěšných start-upů v prvních třech letech fungování



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hrtúsová a Novák (2019)

V grafu 2.7 lze vidět, že 42 % start-upů je nuceno ukončit svou činnost, protože nejsou na trhu potřeba. Druhým důvodem ukončení činnosti, který se týká 29 % začínajících firem, bývá nedostatek financí. Třetí nejčastější důvod, proč jsou start-upy neúspěšné, je nekompatibilní tým (viz podkapitola 2.2). Neúspěch také může být důsledek nevyrovnání se konkurencí, špatně nastavené cenové politiky či byznys modelu nebo slabý produkt. Méně častými důvody (tedy méně než 15 %) pak mohou být neoslovení zákazníků, špatný marketing nebo špatné načasování produktu, tj. že trh na něj ještě nebyl připravený.

Graf 2.7 10 důvodů neúspěchu start-upových firem



Zdroj: Vlastní zpracování dle CBInsights (2019)

## 2.10 Metodika práce

V rámci vytvoření strategické analýzy pro program Green Light (viz kapitola 4) bude využito standardizovaných postupů sběru dat od vybraných osob s cílem získání potřebných číselných údajů. Dle Pecákové a kol. (2004, s. 23) je pro standardizované postupy „*typické vypracování jednotného „návodu“ nebo „formuláře“, který umožňuje získávat od všech výběrových jednotek požadované údaje shodným způsobem.*“ Konkrétně bude v práci využito dotazníkového šetření, řízených rozhovorů s několika zainteresovanými osobami a na jejich základě bude také zpracována SWOT analýza programu.

**Dotazníková šetření** jsou využívána při výzkumech předem stanovených témat a zpravidla se každý vztahuje na určité skupiny lidí (dle zkušeností, věku, pohlaví, bydliště, zaměstnání či navštívení nějakého kurzu aj.) Jedná se o nástroj používaný k získávání informací od respondentů. Tento typ dotazování lze realizovat i elektronickou formou, a tak se jedná o dosud nejmladší způsob dotazování založeném na využití internetu. Mezi jeho výhody řadíme: minimální finanční a časová náročnost, flexibilita, nepotřebuje tazatele, tím je dána jeho nestrannost, zpracování výsledků v reálném čase, velké množství potencionálních respondentů bez zeměpisných bariér a lze jej vhodně doplnit grafickými pomůckami (obrázky, 3D modely, videoklipy). Řezanková (2007, s. 12) tvrdí, že „*u odpovědí by měla být zajištěna jejich validita (co nejvěrnější zachycení skutečnosti) a reliabilita (spolehlivost), kterou lze charakterizovat jako opakovatelnost za stejných podmínek.*“

V dotazníku se lze setkat se třemi základními typy otázek, tj. otevřené, polouzavřené a uzavřené. U otevřených otázek má respondent možnost slovně vypsát svou odpověď v závislosti na tom, co on si přesně myslí. U polouzavřených má respondent možnost vybrat jednu z nabízených odpovědí nebo, zpravidla v posledním řádku, pro něj bývá možnost „jiné“,

ke které rovněž může slovně napsat svůj vlastní názor. Uzavřené otázky jsou pro respondenty dle výzkumů lepší než otevřené, protože se jim tak nabízí jen seznam odpovědí k vybrání a nezabere jim to tedy tolik času jako přemýšlení nad odpovědí a jak ji správně zformulovat. Dle Foret (2008) by měl dobrý dotazník odpovídat třem základním požadavkům, tj.:

1. **být účelově technický** – otázky by měly být formulovány a sestaveny tak, aby dotazovaný neměl možnost odbíhat od tématu a odpovídal jen na to, co nás zajímá
2. **být psychologický** – vytvořit pro respondenta takové podmínky, které pro něj udělají tento úkol snadným, příjemným, žádoucím a chtěným. Cílem je, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě.
3. **být srozumitelný** – respondent by měl v dotazníku všemu rozumět a měl by vědět, co se po něm chce a jak má postupovat.

**Rozhovor** dle Sedláková (2014, s. 208) je „specifickou, uměle navozenou sociální situací, která vzniká na popud tazatele. Jde o kontextově zakotvený interaktivní proces získávání dat o postojích, názorech, přáních, plánech, chápání věcí nebo jejich hodnocení apod.“ Mezi výzkumníkem a informantem při rozhovoru vzniká aktivní interakce. V zásadě je vždy potřeba se na rozhovor předem připravit, znát téma a poznat informanta, ovšem kvalita přípravy vždy závisí na míře standardizace rozhovoru. Rozhovory se mohou lišit také strukturou, lze vést absolutně řízený rozhovor, kde jsou otázky přesně dané nebo druhým extrémem je stanovení pouze tématu rozhovoru a otázky vznikají průběžně. Rozdíly v takových typech rozhovorů lze vidět v tabulce 2.4.

Tabulka 2.4 Typy rozhovorů

Standardizovaný řízený rozhovor	Strukturovaný rozhovor	Polostrukturovaný rozhovor	Hlubkový rozhovor
standardizovaný dotazník	polostandardizovaný rozhovor	polostandardizovaný, otevřený	nestandardizovaný, volný, neformální
strukturovaný řízený rozhovor s uzavřenými otázkami	strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami	rozhovor s návodem	biografický, narativní, chápající rozhovor
pevně stanovené pořadí i forma otázek a odpovědí	stanovené otázky, jejich pořadí se může měnit, odpovědi nejsou naznačené	stanovené dílčí okruhy/témata rozhovoru, konkrétní otázky vznikají v průběhu dotazování	stanovení základní téma rozhovoru, otázky vznikají ad hoc, blíží se běžné komunikaci

Standardizovaný řízený rozhovor	Strukturovaný rozhovor	Polostrukturovaný rozhovor	Hlubkový rozhovor
řízený tazatelem	řízený tazatelem	role tazatele a dotazovaného se vyrovnávají	vedený spíše dotazovaným
standardizované stručné odpovědi, tvrdá data	volně formulované odpovědi	volně formulované odpovědi	rozsáhlé výpovědi, měkká data

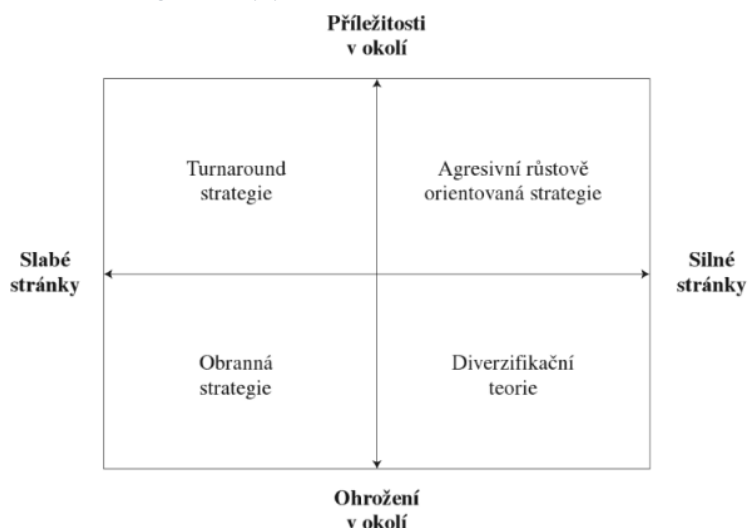
Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláková (2014, s. 210)

Podstatou **SWOT analýzy** je identifikace interních faktorů, které mohou být pro sledovaný objekt silnými a slabými stránkami, a externích skutečností, které podniku mohou přinést buďto příležitosti, anebo hrozby. Hanzelková a kol. (2017, s. 120) tvrdí, že „*fakta pro SWOT analýzu lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview, případně řízené diskuse expertů (brainstormingem).*“ V rámci vytváření strategické analýzy je nejvhodnější SWOT analýzu radit na závěr práce, představuje pak jakýsi souhrn nejdůležitějších závěrů. Aby byla SWOT analýza provedena správně, Keřkovský (2006) doporučuje dodržení těchto zásad:

- Výsledky analýzy by měly být relevantní, tedy je vhodné analýzu vypracovat s ohledem na její prvotní účel. Není efektivní aplikovat stejnou analýzu na řešení jiné problematiky.
- Analýza by se měla zaměřit pouze na podstatná fakta a skutečnosti. Například po brainstormingu či výpisu jednotlivých bodů je vhodné je znovu projít a zredukovat nepodstatné.
- Být objektivní. Fakta a skutečnosti by měly být identifikovány a hodnoceny objektivně. K tomuto může přispět přizvání experta či alespoň konzultace s nezainteresovanou osobou.
- Po vytvoření tabulky či seznamu je doporučováno sílu působení jednotlivých faktorů ohodnotit dle jejich významu. Pro zvýraznění nejvýraznějších faktorů se používá například bodovací systém.

Pokud budou každé položce v analýze přiřazeny body a váhy, vypočte se vážená hodnota položky. Kombinace předpokládaných silných a slabých stránek spolu s klíčovými potenciálními příležitostmi a hrozbami nabízí čtyři rozdílné vzorové situace, které pomáhají s volbou orientace vhodné strategie (viz obrázek 2.8).

Obrázek 2.8 Diagram analýzy SWOT



Zdroj: Sedláčková (2006, s. 92)

V prvním kvadrantu (vpravo nahoře) podnik disponuje mnoha silnými stránkami, které podpoří využití několika okolím nabízejících příležitostí. Výsledkem takto příznivých okolností bývá „agresivní růstově orientovaná strategie, také označována jako max-max nebo SO (Strenghts and Opportunities). Tento kvadrant je pro podnikatele nejpríznivějším možným výsledkem a představuje pro podnik ofenzivní přístup z pozice síly. Cílem každého podniku je dosáhnout právě této pozice.

Ve druhém kvadrantu (vpravo dole) okolní hrozby oslabují silné stránky podniku. Jedná se o tzv. strategii „min-max“ neboli ST (Strenghts a Threats), která předpokládá minimalizaci ohrožení a maximalizaci silných stránek. Výsledkem je diverzifikační strategie, v rámci které je nutné včas identifikovat hrozby a za pomoci silných stránek je přeměnit v příležitosti.

Pokud se podnik nachází ve třetím kvadrantu (vlevo nahoře) znamená to, že má na trhu mnoho příležitostí, avšak na druhou stranu disponuje několika slabými stránkami. Turnaround strategie se zaměřuje na eliminaci slabých stránek a důsledné využití nabízených příležitostí na trhu. Strategie „max-min“ neboli OW (Opportunities a Weakneses) zdůrazňuje maximalizaci příležitostí k překonání slabin.

Poslední, tedy čtvrtý, kvadrant je situace, která je pro podniky nejméně příznivá, protože zde podniky disponují množstvím slabých stránek a také je zde velké riziko okolních hrozeb. Tato strategie „min-min“ neboli WT (Weakneses a Threats) se snaží minimalizovat slabé stránky zároveň s hrozbami. Jedná se o strategii obrannou a defenzivní, která s sebou nese potřebu uzavírat kompromisy a opouštět určité pozice (Sedláčková, 2006).

### 3 Komparace existujících programů na podporu start-upového podnikání v ČR

Obsahem této kapitoly je popis programů zabývajících se podporou startupového podnikání v ČR, mezi něž patří také inkubační a akcelerační programy. To celé lze nazvat Start-upový ekosystém České republiky. Budou zde blíže popsány veškeré možné podoby takové podpory (placené/neplacené, krátkodobé/dlouhodobé). Jednotlivé programy či skupiny programů budou blíže rozepsány pro pochopení jejich reálného fungování

#### 3.1 Vládní instituce pro podporu podnikání

Podpora start-upů nemusí přicházet jen od soukromých vlastníků úspěšných firem, start-upy jsou u nás v České republice také podporovány státem.

##### **Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest**

Agentura vznikla již v roce 2010 a její hlavní činností je podpora podnikání a investic. Jako první v České republice pomáhají domácím firmám nejen prosadit se na trhu domácím, ale také mají program, který má českým firmám pomoci s proniknutím na trhy zahraniční. Fungování agentury je podpořeno Evropskou unií, která jí poskytuje dotace z Evropského fondu pro regionální rozvoj a také Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.

CzechInvest propojuje start-upy a začínající podnikatele s potenciálními investory a se správnými partnery, kteří mohou k rozjezdu začínajícího podniku značně přispět buďto po finanční stránce, nebo svým know-how, tedy svými zkušenostmi a znalostmi v daném oboru.

Momentálně spolupracují s více než osmdesáti mentory, kteří jsou špičkovými experty nejen v České republice, ale také v zahraničí. Agentura uzavřela partnerství s vybranými společnostmi od Silicon Valley až po Singapur. Tato zahraniční podpora je zaměřená především na získání nezbytných znalostí, dovedností a kontaktů v dané destinaci.

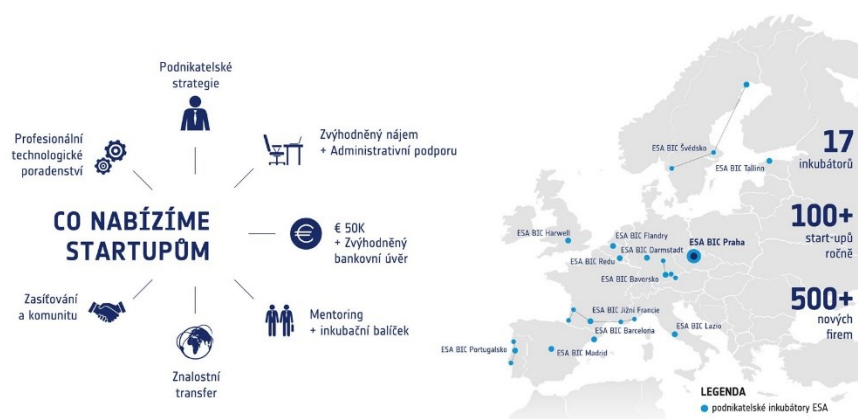
CzechInvest poskytuje start-upům a začínajícím podnikatelům celou škálu vynikajících a různorodých služeb, jako jsou programy:

- a) ESA Business Incubation Centre Prague,
- b) CzechStarter,
- c) CzechAccelerator,
- d) CzechMatch,
- e) CzechDemo,

f) CzechLink Start-Up (CZECHINVEST.ORG, 2020).

**ESA BIC** je podnikatelský inkubátor, který se zaměřuje na pomoc při dozrávání podnikatelského nápadu či řešení problému, a také na jeho technologický rozvoj v oblastech využívajících vesmírné technologie nebo systémy. Podmínkou je stáří start-upu do 5 let. Cílem programu je zvýšit konkurenceschopnost České republiky, podpořit začínající podnikatele v jejich růstu a díky svému zázemí jim pomoci s vývojem inovativních produktů, které mohou zákazníkům poskytnout vysokou přidanou hodnotu. Program pomáhá hlavně v oblastech technické a administrativní podpory, vytvoření kvalitní podnikatelské strategie, získávání kontaktů, případně i v rozvíjení znalostní účastníků. Komplexní poradenství je poskytováno maximálně na 2 roky, na rozvoj produktu bude účastníkům poskytnuto až 50 000 EUR, získají prostory na práci s nižšími náklady a také pomoc od zkušených marketingových manažerů, které mají zkušenosti nejen na tuzemském trhu, ale i mezinárodně (ESA-BIC.CZ, 2020).

Obr. 3.1 Základní informace o projektu ESA BIC Prague



Zdroj: esa-bic.cz (2020)

Program **CzechStarter** pomáhá českým start-upům jakéhokoliv obchodního zaměření, které nejsou starší 3 let. V rámci sedmiměsíčního mentoringového (150 hodin) a poradenského programu pomáhá začínajícím podnikatelům rozjet jejich podnikání, tzv. Basic fáze. Start-upy, které na sobě zapracují a projdou Basic fází, získají jedinečnou možnost zúčastnit se dvoutýdenního campu v Silicon Valley, tzv. Gold fáze. Zde mohou účastníci využít kancelářských prostor, dalšího mentoringu, workshopů, získají vstupenky na různé networkingové akce a organizace CzechInvest jim také pomůže s překlady a zaplacením letenky (CZECHINVEST.ORG, 2020).

Projekt **CzechAccelerator** pomáhá start-upům s expanzí do zahraničí, konkrétně New Yorku, Silicon Valley, Londýna či Singapuru. Vybraný podnik získá v rámci tříměsíčního pobytu kancelářské prostory, pomoc od zkušených zahraničních mentorů a poradců (výzkum



trhu, ochrana produktu, marketingové studie aj.) a také jim bude zdarma poskytnuta účast na různých networkingových akcích a workshopů (Lean Canvas, Pitching, B2B Sales aj.). V tomto projektu budou zpáteční letenky uhrazeny pouze částečně. Program je určen výhradně pro české podniky, které nejsou starší 7 let, mají již existující inovativní produkt či službu a statut právnické osoby, podnik disponující maximálně 50 zaměstnanci. Aby byl podnik zapojen do projektu, musí splnit výše zmíněné podmínky, a projít prezentací před hostitelskou komisí, která v podniku uvidí potenciál dalšího růstu a úspěchu (PODPORASTARTUPU.CZ, 2020).

V rámci týdenního akceleračního programu **CzechMatch** připraví start-upy na prezentaci a jednání s investory či obchodními partnery. Díky tomuto programu mohou podnikatelé získat jedinečnou zpětnou vazbu od lokálních expertů a investorů, a tím si také ověřit svůj byznys model. V rámci projektu si účastník opět projde mentoringem, poradenstvím a workshopy (prezentační dovednosti, byznys plán, rizikový kapitál a specifika cílového trhu). Vrcholem akcelérátoru je představení svého projektu formou tzv. Pitch prezentace zahraničním investorům a networking. Program tak podnikatelům pomáhá poznávat specifika určitých zahraničních trhů. V rámci tohoto programu jsou zpáteční letenky pro 2 osoby hrazeny a opět se jedná o destinace Londýn, Singapur, Silicon Valley a New York. Projekt je rovněž určen pro české start-upy mladší 7 let s již existujícím inovativním produktem či službou.

Program **CzechDemo** zajišťuje českým start-upům možnost nejen účasti, ale také vlastní prezentace na velkých mezinárodních veletrzích, festivalech a konferencích. Mají tak jedinečnou možnost zviditelnit svůj produkt a vystavovat na nejznámějších akcích tohoto typu. Podmínky vstupu jsou obdobné jako u CzechAccelerator s výjimkou výrobní fáze produktu, zde je možné vystoupit i s beta verzí či prototypem produktu. Zkušení mentoři opět pomohou nezkušeným podnikatelům s přípravou na start-upové akce. Podnikatelé si opět mohou najít případné investory, obchodní kontakty či zákazníky a během následujících networkingů po každé akci získat důležité kontakty. Mezi nejznámější akce patří např. CES, Slush, TechCrunch Disrupt či Web Summit. Letenky pro dvě osoby, vstup na akce, poplatky za účast, překlady propagačních materiálů i 10 hodin mentoringu je opět plně hrazeno organizací CzechInvest (CZECHINVEST.ORG,2020).

**CzechLink Start-Up** je jediný projekt, jehož využití je zpoplatněno (avšak pouze ze stran investorů). Cílem projektu je propojovat české i zahraniční investory s českými start-upy v rámci podpory rozvoje inovativního podnikání v naší republice. Projekt umožňuje přihlášení, jak ze strany start-upů hledajících investora, tak ze strany investorů hledajících pro ně ideální start-up k navázání spolupráce. Tým expertů starajících se o své klienty (start-upy) se spojí

s registrovanými investory, získá informace o typu odvětví, které je pro investora blízké či počtu investičních projektů, o které má zájem. Následně vybere pro něj vhodné projekty a po zaplacení poplatků za službu mu budou předány kontakty na firmy odpovídající jeho preferencím. Veškeré propojení je pečlivě zváženo a šité oběma stranám na míru.

Agentura CzechInvest také spolupracuje s neziskovou organizací Creative Business Cup Foundation, která již od roku 2012 každoročně pořádá mezinárodní start-upovou soutěž s názvem Creative Business Cup. Cílem akce je opět podpora kreativních start-upů, networking a případná expanze na zahraniční trhy. Výherci získají také jedinečnou příležitost zúčastnit se mezinárodního finále v Kodani, kde budou bojovat o prvenství s firmami z celého světa. Jak již plyne z názvu, soutěž je určena hlavně pro kreativní start-upy, což znamená hlavně práci v oboru designu, elektroniky, softwaru, počítačových her, 3D tiskáren, módy, architektury, reklam, filmů, fotografií, gastronomie, volnočasových aktivit, hraček, hudby či audiovize.

### **Technology Agency of the Czech Republic**

Jedná se o organizační složku státu, která centralizuje podporu aplikovaného výzkumu a vývoje. Byla zřízena v roce 2009 dle zákona č. 130/2002 Sb. o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací. Do té doby byla státní podpora tohoto typu roztržena mezi velký počet poskytovatelů. Agentura dle výše uvedeného zákona zajišťuje přípravu a realizace programů aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací, dále hodnotí a vybírá návrhy programových projektů, poskytuje účelovou podporu na řešení programových projektů, hodnotí a kontroluje průběh plnění daných cílů, řešitelům poskytuje poradenství zejména v oblasti práva, financí a ochrany duševního vlastnictví, podporuje komunikaci mezi výzkumnými organizacemi a soukromým sektorem, aj.

Agentura nabízí hned 18 podpůrných programů, kdy se každý soustředí na různou obchodní či průmyslovou oblast. Například program DOPRAVA 2020+, který je pod záštitou ministerstva dopravy, se zaměřuje na modernizaci dopravního sektoru. Program THÉTA se zase zaměřuje na modernizaci energetického sektoru. A program ÉTA je naopak zaměřen na podporu inovačního potenciálu společenských a humanitních vět a umění (TACR.CZ, 2020). Takovýchto programů má agentura ve svém portfoliu nespočet, přičemž některá z nich jsou zajišťována konkrétními ministerstvy s ohledem na řešený problém, a to právě díky tomu, že tato agentura je institucí vlády.

Pro lepší přehlednost v nabídkách, době trvání a službách jednotlivých programů instituce CzechInvest byla vytvořena tabulka 3.1.

Tabulka 3.1 Přehled programů CzechInvest

	ESA BIC	Czech Starter	Czech Accelerator	Czech Match	Czech Demo
<b>stáří start-upu</b>	do 5 let	do 3 let	do 7 let	do 7 let	do 7 let
<b>zaměření</b>	vesmírné technologie	ne	ne	ne	ne
<b>průměrná délka programu</b>	max 2 roky	7 měsíců (150 hodin)	3 měsíce	1 týden	----
<b>výše finanční podpory</b>	50 000 EUR	max 800 000 Kč bez DPH	max 1,2 mil Kč bez DPH (liší se dle destinace)	max 174 000 Kč bez DPH (liší se dle destinace)	max 166 000 Kč bez DPH (liší se dle destinace)
<b>mentoring</b>	ano	ano	ano (v zahraničí)	ano (v ČR i v zahraničí)	max 20 hodin
<b>poradenství</b>	ano	ano	ano (v zahraničí)	ano (v ČR i v zahraničí)	ano
<b>kanceláře</b>	zvýhodněný nájem	zdarma	zdarma	ne	ne
<b>výjezd do zahraničí</b>	ne	2týdenní camp v Silicon Valley	New York, Londýn, Singapur, Silicon Valley	New York, Londýn, Singapur, Silicon Valley	Las Vegas, Lisabon, Helsinky, New York atd.
<b>úhrada letenek</b>	----	ano	částečně	ano	ano
<b>absolvovalo (počet start-upů)</b>	----	48	70	96	89
<b>délka fungování</b>	4 roky v ČR	----	10 let	----	3 roky

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2 Podnikatelské inkubátory a inovační centra

Tato zařízení jsou v dnešní době nedílnou součástí start-upového ekosystému. Pod názvem **Podnikatelský inkubátor** si lze do určité míry skutečně představit inkubátor, který je pro mladé začínající podniky jakousi přípravkou na samostatný život. Celkový koncept je založen na faktu, že je třeba tyto mladé, byť nadějně projekty, určitou dobu chránit před někdy až nekalými podmínkami reálného světa a tím jim poskytnout možnost vyrůst v poklidném prostředí. Jejich cílem je nabídnout začínajícím podnikatelům zázemí a odbornou pomoc v prvotních fázích rozvoje firmy. V rámci využití zařízení nemusí potenciální podnikatelé

v prvotních začátcích vynakládat tak vysoké finanční prostředky, jako by je stálo vybavení vlastních kanceláří, nájem, náklady na internet či administrativní služby. Některé inkubátory také nabízejí konzultace s různými odborníky, kteří tímto způsobem mladé podnikatele zasvěcují do tajů překonání všedních starostí každého podnikatele – například jak získat zaměstnance, motivovat je či jaký si zvolit marketing (IPODNIKATEL.CZ, Podnikatelé v inkubátoru, 2011).

**Inovační centrum** funguje na velice podobné bázi. Jedná se o instituci, jejímž hlavním cílem je podporovat začínající podnikatele při realizaci svých inovačních nápadů a projektů, startu podnikání a jeho následném úspěšném řízení. Pomáhají také s tvorbou inovačních příležitostí, podporují spolupráci mezi inovačními firmami, snaží se zprostředkovat firmám vstup na mezinárodní trhy, navázat kontakty s firmami u nás i v zahraničí, zabezpečit propagaci a účast na výstavách a veletrzích (AGENTURA PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ, a.s. Infrastruktura pro rozvoj podnikání v moravskoslezském kraji (inkubátory, VTP, coworkingová centra), 2014). V České republice fungují taková zařízení již od 90. let a jejich celkový počet je 55, což lze vidět na grafu 3.1. Z tohoto důvodu zde bude zmíněno a detailněji popsáno jen pár z nich.

### **Středočeské inovační centrum (SIC)**

Jak již plyne z názvu, jednou z ukázek je inovační centrum na území Středočeského kraje, jehož hlavním cílem je podpora výzkumu, vývoje a inovace v tomto kraji. Centrum je podporováno z veřejných zdrojů, z nichž zajišťují služby pro růst podnikavosti a podnikání v oborech, které jsou založeny zejména na znalostech (tzn. mají vysokou přidanou hodnotu), také podporují spolupráci výzkumných organizací a firem či veřejného sektoru a snaží se přispívat k rozvoji obcí. Přispívají zejména k růstu a rozvoji malých a středních inovačních firem a také vynakládají velké úsilí na posílení konkurenceschopnosti středočeského kraje v rámci tuzemského i globálního trhu. V neposlední řadě se také věnují oblasti vzdělávání, kdy se zaměřují na práci se studenty technických a přírodních věd (S-IC.CZ, 2020).

SIC nabízí služby v oblasti poradenství, poskytují konzultace ohledně dotačních možností v oblasti výzkumu, vývoje a inovací, malé a střední firmy podporují formou Inovačních či Kreativních voucherů a také nabízí firmám s nedostatkem vlastních technologií spolupráci s vhodnými výzkumnými organizacemi nebo firmami. V rámci služby Kreativní voucher je podnikateli (malý či střední) poskytnuta jednorázová finanční podpora k navázání spolupráce s kreativci. Centrum má momentálně několik vlastně navržených aktivních projektů, mezi nimiž lze nalézt i platformy jako Aliance pro vodu (cílem je řešení problematiky vody

a vodního hospodářství ve Středočeském kraji), Inovace v srdci (jejím úkolem je přinášet informace inovačním prostředí kraje) nebo Věda v srdci inovací (zde lze přehledně nalézt současné technologické vybavení, výzkumné a vývojové služby či klíčové expertízy výzkumných center v kraji). Projekt SIC v regionu má za cíl ukázat obyvatelům, starostům a zástupcům podniků možnosti inovací ve Středočeském kraji.

V rámci projektu Smart akcelérátor II. ve Středočeském kraji chce SIC podpořit inovace ve firmách s ohledem na vznik nových inovačních podniků a iniciací spolupráce mezi výzkumnými, podnikatelskými veřejnými sektory. Dalším cílem je také příprava nové intervence na podporu inovačního prostředí. Projekt je pod vedením Středočeského kraje a organizace SIC, která přispívá následujícími aktivitami: Základní tým (firmy, municipality, výzkumné organizace), Vzdělání, Mapování inovačního prostředí, Twinning (spolupráce), Pilotní ověření a Propagace inovačních aktivit a značky. V poslední řadě lze zmínit, že SIC je jedním z osmi hlavních zakládajících partnerů Národního centra průmyslu 4.0, které přispívá k zavádění principů Průmyslu 4.0 v ČR.

### **Centrum podpory inovací VŠB – TU Ostrava (CPI)**

Narozdíl od SIC je Centrum podpory inovací vysokoškolským pracovištěm Vysoké školy Báňské – Technické Univerzity Ostrava. Zařízení se člení na Centrum projektové podpory, útvar Komercializace výsledků a vědy a výzkumu a také útvar Podpory podnikání a kariéry. Zvláštností tohoto centra je také skutečnost, že jeho součástí je zároveň i podnikatelský inkubátor. Jejich služby jsou poskytovány jak zaměstnancům a studentům školy, tak i externím firmám a veřejnosti.

Část CPI, tzv. Centrum transferu technologií napomáhá s uplatněním výsledků výzkumu a vývoje v praxi. Tato část poskytuje služby v rámci podpory transferu technologií v oblastech ochrany průmyslového vlastnictví (rešerše, právní ochrana, sporná řízení, průmyslové vlastnictví aj.), transferu technologií (metodická pomoc, asistence, uveřejnění, vzdělání odborných pracovníků aj.) a projektové fáze komercializace proof of concept. I když je CPI školním zařízením, neposkytuje podporu pouze studentům, ale také start-upům a podnikům. V rámci podpory podnikání je zájemcům nabídnut Akcelerační program Green Ligth (blíže probráno v kapitole 4) či programy po podnikatele jako Fast Track to Innovation (podpora rychlého zavádění inovací na trh formou mezinárodní spolupráce s většími technologickými firmami), Eurostars (podpora znalostně-intenzivních malých a středních podniků, které provádějí vlastní výzkum) a Start Up Voucher (dotace od Moravskoslezského kraje začínajícím podnikatelům k validaci nápadu a rozjezdu podnikání).

Dále nabízí CPI pronájmy kancelářských prostor (zasedací a přednáškové místnosti). Externí firmy mohou v rámci podnikatelského inkubátoru využívat řady služeb z oblasti ochrany duševního vlastnictví, práva nebo spolupráce s vysoce specializovanými univerzitními pracovišti. Nabízené místnosti jsou plně vybaveny. V případě, že by podnikatel nepotřeboval fyzický prostor, ale pouze využití adresy jako jejího sídla, v nabídce inkubátoru CPI je i tato možnost zvaná „virtuální kancelář“ (CPI.VSB.CZ, 2020).

### **Jihomoravské inovační centrum (JIC)**

JIC byl založen roku 2003 na základě Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje. Dnes již dosahuje JIC evropského formátu a disponuje 3 budovami, 2 dceřinými firmami a až 70 zaměstnanci. V roce 2011 získal 3. místo v soutěži The Best Incubator Award. Hlavním cílem centra je podpora transformace firem prostřednictvím inovací a verifikovaným know-how, také kultivace podnikatelské atmosféry a kvality ekosystému. JIC je veřejná instituce, jejímiž zřizovateli jsou statutární město Brno, Jihomoravský kraj, VUT v Brně, Mendelova univerzita v Brně a Veterinární a farmaceutická univerzita Brno. Podpora v rozvoji podnikání probíhá formou individuálních konzultací s konzultanty a experty, dále jsou organizovány vzdělávací akce pro budoucí i současné podnikatele a networkingové akce pro majitele malých a středních firem. Konzultační služby se pohybují v ceně od 300 Kč/hod a počet těchto hodin je vždy omezen s ohledem na typ poskytovaných konzultací.

Nabídka služeb centra je velmi rozmanitá, lze se zde setkat se službami pro začínající i již zavedené podniky, pro studenty středních a vysokých škol, služby v oblasti financování podnikatelských projektů, networkingu i pronájmu či poskytnutí zázemí. Začínající podnikatel, který zatím disponuje jen nápadem, může využít tzv. podnikatelskou přípravku, kde mu pomohou s ověřením zájmu, tvorbou byznys plánu i se získáním prvních zákazníků. A to prostřednictvím buď pravidelných kurzů #chcipo podnikat (cena 500 Kč), nebo celodenní oborovou akcí #inspirence či tzv. mentorskou hodinkou (zdarma). Mentorská hodinka i #chcipo podnikat jsou nabízeny i studentům. Dále mohou studenti využít prázdninové školy podnikání, intenzivní konzultační podpory nebo série přednášek v podobě platformy pro setkávání současných i budoucích podnikatelů #student. Centrum je také partnerem evropské platformy EIT Digital, jejímž záměrem je podpora firem využívající digitální technologie pro průmyslové aplikace.

V rámci financování JIC nabízí pomoc s výběrem vhodného grantu či bankovní půjčky, případně i propojení s investory typu Garage Angels a dalšími. Při networkingu se může kdokoli stát součástí komunity JIC+, kde může sdílet své zkušenosti, naslouchat ostatním

a navazovat zajímavé kontakty. Pokud je projekt životaschopný a má potenciál, lze využít i pomoci mezinárodní expanze. Součástí JIC je také budova v níž sídlí Digitální dílna FabLab Brno, tj. veřejná digitální dílna, která je vybavena moderními technologiemi. Centrum také nabízí pronájmy zasedacích místností, přednáškových sálů, kanceláří nebo laboratoří ve kterékoliv své budově. Poslední zajímavostí je KUMST (Kreativní Hub), který se snaží rozvíjet podnikatelský potenciál kreativních odvětví (JIC.CZ, 2020).

### 3.3 Podnikatelské akcelerátory

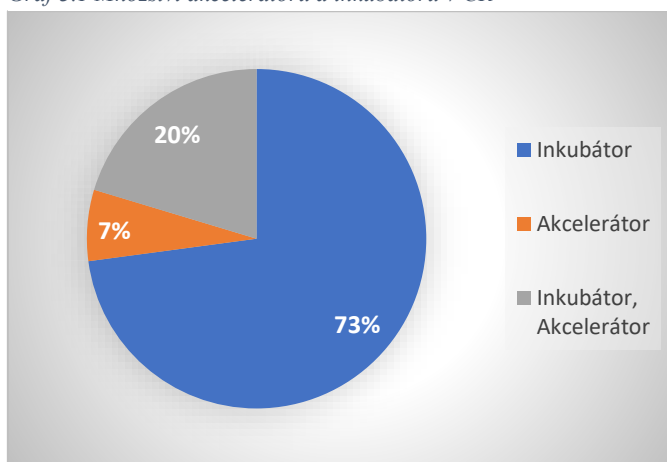
**Podnikatelský akcelerátor** může mít vícero podob. Může se jednat o soukromou korporaci, instituci založenou krajem či městem nebo pracoviště přidružené k určité univerzitě či vysoké škole. Z tohoto důvodu se také mohou jednotlivé programy lišit ve výši poplatků za využití služeb a pravidel fungování programu (pravidelné schůzky, termíny odevzdání prací, kontrola pokroku, aj.). Cílem programu je pomoci začínajícím podnikatelům (zejména start-upům) rozvinout jejich růst a vývoj. Pomoc je podnikateli poskytována hlavně formou služeb, které se zaměřují na rozvoj podnikatelských aktivit. Nejčastějšími formami je mentoring, networking či optimalizace obchodního plánu. V rámci mentoringu jsou účastníkům poskytnuty rady a tipy experty ve svých oborech. Zpravidla to jsou osoby, které mají vlastní bohaté zkušenosti s financemi, validací trhu, marketingem, cenotvorbou, právní ochranou, personalistikou apod. Díky networkingu mohou start-upisté získat možnost navázat kontakty se zajímavými partnery, investory či dodavateli. Hlavním cílem networkingu je získat potřebnou finanční podporu, může se však jednat i podporu v rámci dalších doporučení a rozšíření veřejného podvědomí o podniku. Takový program trvá obvykle 3 až 4 měsíce intenzivní práce, než je podnik připraven na svůj snad úspěšný rozjezd. Na závěr programu mohou být pro účastníky připraveny různé veřejné prezentace či jednotlivé schůzky s potenciálními investory (Vesecký, 2015).

Před bližším popisem několika příkladů českých akcelerátorů, je vhodné zmínit základní rozdíly mezi programem tohoto typu a podnikatelským inkubátorem, protože rozdíly se na první pohled nemusejí zdát tak patrné. Typickým rozdílem je jejich zaměření na začínající podnikatele, tj. jejich fázi. Inkubátor se zaměřuje na podniky, které se nacházejí v raném stádiu vývoje a potřebují získat představu o základních prvcích podnikání. Kdežto podnikatelský akcelerátor se zaměřuje na již existující projekty, které mají již nějakou podobu a určitost. Jde tedy už jen o zrychlení vývoje a vzdělání v konkrétních krocích podnikání. Pomáhá hlavně prostřednictvím poradenských služeb (viz výše). Dalším rozdílem je otevřenost zařízení, zatímco inkubátor může navštívit každý, kdo zrovna získal nápad či chuť podnikat, do

akceleračního programu se podnikatelé vybírají na základě určitých kritérií, tj. například realizovatelnost nápadu. Z důvodu závěrečných prezentací či soutěží pořádajících akcelérátory, zde také, na rozdíl od inkubátoru, panuje relativně konkurenční prostředí (Feld, 2012).

V roce 2005 v americkém Cambridge vznikl první oficiální podnikatelský akcelérátor. V České republice se akcelérátory objevily krátce nato v roce 2008. Počet akceleračních programů na území České republiky lze vidět v grafu 3.1, který ukazuje, že momentálně je na českém trhu cca 59 akcelérátorů a inkubátorů, přičemž některé instituce nabízejí obojí a samostatných akcelérátorů jsou jen 4. Níže bude opět blíže specifikováno jen několik z nich.

Graf 3.1 Množství akcelérátorů a inkubátorů v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování

## Impact Hub

Instituce Impact Hub působí na českém trhu již 10 let a momentálně má 4 pobočky (2x Praha, Ostrava, Brno). Jedná se o coworkingová centra, která ročně pořádají až 8 akceleračních programů a jako celek fungují pod záštitou akciové společnosti Hub Ventures, a.s. Portfolio společnosti je doplněno také o konzultační společnost Hub Innovation, tedy platformu pro rozvoj podnikání v České republice (HUBINNOVATION.CZ, 2020). Služby těchto center jsou placené. Cena se odvíjí od zvoleného tarifu (kolik hodin zde chcete strávit) nebo si zde mladý podnikatel může zaplatit dlouhodobější členství. Při zakoupení jednorázového denního členství se částka pohybuje okolo 290 Kč. V ceně jsou volné přístupy do všech sdílených prostor, neomezené využití telefonů, administrativní podpora (tiskárna, scanner, kopírka a kancelářské potřeby). Pokud by měl podnikatel zájem o pravidelnější navštěvování centra, může si vybrat tarif dle svých individuálních potřeb. V nabídce jsou tarify na 10, 30, 60 nebo 100 hodin, přičemž nejlevnější varianta je za 690 Kč/měsíc a nejdražší lze získat za 2 190 Kč/měsíc. Krom počtu hodiny strávených v centru se tyto možnosti členství od sebe moc neliší, každý má stejné výhody jako osoba s jednodenním přístupem (viz výše), a k tomu navíc získá také slevy na



baru, zlevněné pronájmy, partnerské slevy či možnost bezplatných vstupů na různé akce pořádané Impact Hubem. Dražšími tarify jsou pak UNLIMITED a FIX DESK, kdy podnikatel kromě výše zmíněného může získat svůj vlastní klíč od centra a trávit tam i celé noci či dokonce i získat své stálé pracovní místo. Pokud by někdo váhal, zda má začít využívat takovéto služby, Impact Hub nabízí po předchozí domluvě osobní schůzku s pověřenou osobou a den na zkoušku zdarma.

Aktuální programy instituce jsou velmi rozmanité, podporují projekty ať ziskové či neziskové, malé i větší týmy (nebo pouze jednotlivce) či firmy, které mohou být v různých stádiích procesu (začínající či zkušené). Jak již bylo zmíněno, Impact Hub v tomto roce rozjíždí hned 8 různých akceleračních programů. Projekt 100 – Day Challenge je určen jak pro začínající, tak i již aktivní podnikatele bez jakéhokoliv omezení a probíhá po dobu 100 dní, kdy je rozdělen na 3 části. Program Impact First, který je vhodný pro neziskové či sociální podniky, trvá cca 5 měsíců, kdy se na konci utkají jednotlivé projekty a vítěz si může odnést až 50 000 Kč. Pro projekty zaměřující se na environmentální problémy je vhodný program Climate Challenge, který rovněž trvá 100 dní a obsahuje 4 odborné workshopy. Pro úplné začátečníky, kteří akorát dostali inovativní nápad, je na míru vytvořen program Ideation. V rámci programu, který trvá 2 měsíce, proběhne i validace nápadu (Je to prodejné? Má to vůbec smysl?). Program zaměřující se na projekty s dopadem na komunitu nebo životní prostředí a je vhodný pro osoby v rozmezí 15 až 30 let, se nazývá Social Impact Awards a vítěz může získat až 1 500 EUR. Obsažen je zde i projekt, který je spolufinancován Moravskoslezským krajem, a je vhodný pro všechny inovační projekty z oblasti chytrých řešení, a to je projekt Chytrá myšlenka Moravskoslezského kraje. Na jeho konci může nejlepší projekt opět získat určitou finanční podporu. Pro pokročilé projekty byl zaveden akcelérátor Edison, který je vhodný pro neziskové organizace a sociální podniky, doba akcelerace je však již značně delší, a to 1 až 2 roky dle individuální potřeby. Poměrně nových program je program Start it, jehož hlavním partnerem je ČSOB. Program trvá cca 5 měsíců a obsahuje řadu workshopů vhodných pro týmy s inovativním záměrem. Některé programy jsou zadarmo, avšak spíše je zde potřeba si akcelérátor zaplatit. Cena se pohybuje od 5 000 až do 25 000 Kč (HUBPRAHA.CZ, 2020).

## **CHEFSTARTER**

Instituce se zaměřuje na podporu začínajících podnikatelů v oblasti gastronomie. V nabídce služeb kromě již známého poradenství, vzdělávání, workshopů a možnosti účastnit se různých akcí v oboru, lze nalézt také možnost pronájmu profesionální kuchyně. Obě kuchyně jsou plně vybaveny a splňují všechny požadované hygienické standardy. Pronajímatel získá

přístup do kuchyně v jakoukoli denní dobu ve kterýkoli den v týdnu (ovšem je potřeba termín předem zarezervovat). V případě uzavření nájemní smlouvy, získá odběratel služby také možnost zřídit si v těchto prostorách oficiální provozovnu. Cena se odvíjí od denní doby použití, přes den pronájem činí 460 Kč/hod a v noci je z důvodu menší vytiženosti cena nižší, tj. 410 Kč/hod. V případě dlouhodobější spolupráce jsou nájemci poskytnuty slevy s ohledem na množství stráveného času, například pokud bude nájemce využívat kuchyň 50 hodin měsíčně, získá slevu 15 % z celkové ceny.

V rámci akcelerace instituce nabízí Food Start-Up Academy. Jedná se dvouměsíční vzdělávací program určený výhradně pro osoby, které chtějí zahájit vlastní podnikání v oblasti gastronomie. Akademie se skládá z odborných přednášek, workshopů a praktických příkladů z oboru financí, marketingu, práva apod. Během programu si účastníci ze svých nápadů vytvoří kompletní byznys plány. Konkrétně jsou přednášky zaměřeny na tvorbu byznys plánu, networking, legislativu a hygienické normy, finance a cenotvorbu, prodej a marketing, sociální sítě a prezentace projektů. Součástí programu jsou také odborné exkurze do různých gastronomických zařízení. Akademie stojí 15 000 Kč a kapacita je omezená (max 15 účastníků) (CHEFSTARTER.CZ, 2020).

### **Laboratoř Nadace Vodafone**

Laboratoř funguje již od roku 2013 a od té doby jejich akceleračním programem prošlo již 75 inovačních projektů, z nichž je 40 % stále aktivních. Laboratoř Nadace Vodafone je inkubační a akcelerační program, který pomáhá rozvíjet ekologický a sociální dopad projektů zaměřujících se na tvorbu či rozvoj sociálních inovací s využitím technologií. Pro neziskové organizace a sociální podniky je zde možnost získání finanční podpory jednoho z grantových programů Technologie pro společnost Nadace Vodafone. Nejčastějšími účastníky bývají malé týmy, které během 9měsíční intenzivní práce vybudují udržitelný podnik za podpory mentorů, školitelů a konzultantů.

Program se skládá ze čtyř základních částí: Vyhledávání a výběr, Inkubace projektů, Akcelerace a Růst. V případě potřeby podnikatele lze doplnit o fázi Investice. Po uzavření první fáze, tedy vybrání jednotlivých projektů, nastává fáze inkubační. V této fázi se nacházejí týmy či jednotlivci, kteří jsou v počátečním stádiu podnikání a potřebují získat znalosti a dovednosti z oblasti úspěšného podnikání. Jako první si týmy musí ověřit poptávku a zda je jejich nápad realizovatelný. V rámci inkubační fáze si mentoři prověří, zda je tým či jednotlivec odhodlaný ve svém záměru pokračovat a plně se věnovat jeho akceleraci. Ve třetí fázi, tj. Akcelerace, se pro tým postupně stává daný nápad zaměstnáním. Podnikatelé detailně rozpracovávají své

podnikatelské záměry jako stanovení cílových zákazníků, produkt a cenotvorba, výběr vhodných distribučních kanálů, zmapování konkurence, finance, možná rizika a technické řešení produktu. V případě dokončení vývoje produktu, Nadace Vodafone přispěje podnikateli částkou 150 000 Kč na vývoj prototypu. Čtvrtá fáze již zahrnuje připravené týmy či jednotlivce, kteří se svými produkty vstupují na trh a snaží se o vytvoření svých prvních příjmů, přičemž mají možnost ještě stále upravovat svůj byznys model. V této fázi se opět připojuje Nadace Vodafone, která poskytne projektům významnou marketingovou a obchodní podporu pro rozvoj produktu. Co se týče doplňující fáze Investice, zde se opět jedná o poskytnutí možnosti navázat kontakty s potenciálními investory (LABORATORNADACEVODAFONE.CZ, 2020).

Pro lepší přehlednost nabídky a typu jednotlivých akceleračních programů, které byly zmíněny výše, byla vytvořena tabulka 3.2.

Tabulka 3.2 Přehled vybraných akceleračních programů

	Impact Hub	Green Light	ChefStarter	Laboratoř nadace Vodafone
<b>sídlo</b>	Praha, Brno, Ostrava	Ostrava	Praha	Praha
<b>délka fungování</b>	10 let	7 let	4 roky	7 let
<b>typ instituce</b>	soukromá	veřejná	soukromá	veřejná
<b>počet programů</b>	8	2	1	1
<b>zaměření</b>	ano i ne	ne	ano	ano
<b>průměrná délka</b>	4 měsíce	3 měsíce	2 měsíce	9 měsíců
<b>průměrná cena</b>	15 000 Kč	zdarma	15 000 Kč	zdarma
<b>možnost získání finanční podpory</b>	ano	ano	ne	ano
<b>program s expanzí do zahraničí</b>	ano	ne	ne	ano
<b>mentoring</b>	ano	ano	ano	ano
<b>poradenství</b>	ano	ano	ne	ano
<b>kanceláře</b>	ano	ano	ano (kuchyně)	ne
<b>workshopy</b>	ano	ano	ano	ano
<b>networking</b>	ano	ano	ano	ano

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4 Programy na inspiraci studentů k podnikavosti

**Start-Up Weekend** je akce pořádaná institucí Start-Up Weekend a Techstars, ke kterým se vždy v daných městech přidávají partneři, kteří mají zorganizují danou jednu akci. Jedná se o akci, kdy se sejde pár desítek mladých lidí a mentoři, investoři apod. jim v rámci 54 hodin pomohou udělat z nápadu reálný byznys. Start-Up Weekend se pořádá již ve 150 státech, od svého založení bylo uspořádáno již 2 900 akcí, na kterých se vytvořilo více než 23 000 týmů a pracovali na společném nápadu (STARTUPWEEKEND.ORG, 2020). V České republice se zatím tato akce pořádala v Praze, Ostravě, Zlíně a Olomouci.

Od 29. 11. do 1. 12. 2019 se jeden takový konal v Ostravě v Impact Hubu, který se nachází naproti Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava. Společně s nimi a dalšími institucemi se k organizaci přidalo také CPI VŠB-TU Ostrava. Daný víkend se sešlo 30 mladých středoškoláků, kteří vytvořili celkem 5 týmů a z 11 prvotních nápadů vytvořili 5 reálných business plánů. Každý víkend probíhá víceméně ve stejném duchu, sejdou se přihlášení lidé, každý, kdo má podnikatelský nápad může předstoupit a představit jej. Po prezentacích následuje hodnocení a vybere se určitý počet projektů (záleží na mnoha faktorech – počet lidí, reálnost nápadů apod.), které se budou v rámci těchto 54 hodin realizovat. Utvoří se týmy a každý z nich dostane k práci Lean Canvas (viz příloha č. 1). Během tohoto času týmy pracují na svých plánech a účastní se několik seminářů zkušených mentorů, které je následně i při práci obcházejí a pomáhají i za chodu. V rámci dobrého byznys plánu se po účastnících chce, aby řádně vyhotovili Lean Canvas a v sobotu odpoledne bývají vysláni do ulic, aby si svůj nápad ověřili u potenciálních zákazníků. Poslední den, tedy v neděli, týmy dopracovávají své plány a následně předstoupí před zkušenou porotu, která vybere nejlepší nápad. Na této akci vyhrál konkrétně projekt Nicer, který by měl v rámci mobilní aplikace pomoci lidem, kteří si nejsou jistí svými outfity.

**Předmět Start-Up podnikání** je celouniverzitní výuka, který si mohou navolit studenti všech fakult VŠB-TUO. Výuka je pod záštitou týmu pracovníků z CPI VŠB-TUO. Předmět nyní funguje již třetím rokem a počet přihlášených studentů stále přibývá. Výuka je rozdělena do dvou hlavních částí, v první části se studenti pod vedením zkušených mentorů snaží najít svůj talent a své silné stránky. K hledání osobního talentu mentoři používají dva typy nástrojů, prvním jsou **online osobní testy**, druhým je tzv. **Osobní canvas** (viz příloha č. 2), který vytvořil jejich lektor Jaroslav Procházka. Osobní canvas byl vytvořen na základě metody Business Model You, jedná se hlavně o uvědomění si a vizualizaci. Poté, co si každý ze studentů najde svůj talent a své “místo v životě“, přichází na řadu tzv. Motivační canvas (viz příloha č. 3).

Tento canvas má studentům (lze aplikovat i na jakoukoliv situaci v reálném životě) pomoci s vizualizací svých cílů, a jak jich plánuje dosáhnout.

Část druhá je pak zaměřena konkrétně na část podnikatelskou. Výuka funguje na principu zjednodušeného akceleračního programu Green Light. Studenti se pravidelně účastní přednášek, na kterých mohou získat zkušenosti a know-how od několika odborníků z praxe. Jako první jsou studenti vyzváni, aby každý, kdo má v hlavě nějaký nápad, ze kterého by mohl vzniknout Start-Up, předstoupil a představil jej celé skupině. Po krátkých prezentacích mají studenti možnost jednotlivé nápady znovu projít a ti, kteří žádný konkrétní nápad neměli, se přihlásí k nápadu, který je zaujal a vytváří se tak několik týmů. Týmy poté do konce semestru pracují v hodinách společně, vždy na téma dané přednášky. Lze se zde setkat s přednáškami (odborníky) na téma cenotvorba, marketing, právo, validace, finance, prezentace aj. Na konci semestru jednotlivé týmy čeká tzv. Pitch prezentace, kdy mají za úkol představit svůj nápad a několika měsíční práci. Na prezentaci má každý tým jen 5 minut a následně mají zapojení odborníci a vedoucí mentoři 10 minut na doptávání a jejich zpětnou vazbu. Předmět je jako každá vysokoškolská výuka ohodnocen kredity.

**Můžeš podnikat** je program, jehož hlavním cílem je inspirace studentů k podnikavosti a seberealizaci. Jedná se o nezávislý spolek podnikatelů s osobními zkušenostmi v daných podnikatelských oborech, který vznikl již v roce 2012. Programem od této doby prošlo více než 29 000 studentů. Vzdělávací program Můžeš Podnikat je určen hlavně pro studenty středních a vyšších odborných škol. Na celkové realizaci programu se podílejí stovky dobrovolníků na území celé České republiky, tj. učitelé, pracovní tým a výkonný výbor. Momentálně spolupracují s více než 200 středními školami všeho druhu a odborné semináře vede přes 170 podnikatelů napříč obory i regiony. Díky svým partnerům a dárcům mohou přednášky či poradenské služby nabízet školám zcela zdarma. Program funguje na principu členských příspěvků. Každý, kdo vede semináře, se stává členem spolku a měsíčně platí příspěvek 300 Kč (tzv. filantropie). Jejich služby lze využít hned několika způsoby. Sám student si může po domluvě se svým vyučujícím objednat seminář na své škole. Seminář trvá cca 90 minut a zúčastnit se ho může až 50 studentů. Pokud by se našel student již s nápadem na podnik, může se s týmem „Můžeš podnikat“ spojit v rámci bezplatné konzultace podnikatelského záměru s vybraným podnikatelem. Také lze na objednání zrealizovat exkurzi do jejich partnerských firem či dokonce se pokusit o zřízení stáže (MUZESPODNIKAT.CZ, 2020).

**Pojď podnikat!** je projekt pod záštitou VUT Brno a JIC, který v rámci série workshopů ukáže studentům, jak pracovat na podnikatelském nápadu a umožní jim vyzkoušet si něco takového

na vlastní kůži. Program je uspořádán do šesti bloků, které povedou zkušení lektori s bohatými zkušenostmi. Studenti zde mají možnost pracovat na svém podnikatelském nápadu a v závěru také získat finance v rámci soutěže Cena podnikavosti studenta. Do soutěže se mohou přihlásit studenti, kteří absolvují všechny workshopy, odevzdají zpracovaný podnikatelský záměr a svůj nápad následně odprezentují před odbornou porotou. Porota může vybrat až 10 nápadů, mezi které se rozdělí až 800 000 Kč. Přihlásit se mohou všichni studenti VUT bez ohledu na studijní ročník. Kapacita programu je však 50 studentů (VUTBR.CZ, Pojď podnikat!, 2020).

## 4 Analýza a hodnocení vybraného start-upového programu

Kapitola bude obsahovat analýzu kompletního fungování programu Green Light (GL). Bude zde názorně ukázán průběh Akceleračního programu na konkrétním vybraném projektu. V rámci této kapitoly budou absolvovány rozhovory s osobami, které jsou s tímto programem nějakým způsobem spjaté. Za účelem získání zpětné vazby od letošních účastníků zde budou také aplikována dotazníková šetření doplněná SWOT analýzou. Závěr kapitoly bude obsahovat shrnutí a vlastní nabízená doporučení pro organizátory programu.

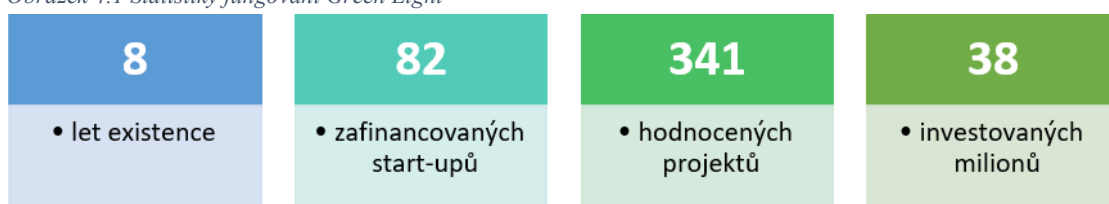
### 4.1 Program Green Light

Jedná se o instituci, která od roku 2012 pomáhá lidem rozvinout jejich nápad až k fungujícímu byznysu. Program funguje z dotací Moravskoslezského kraje a je tak veřejným poskytovatel služeb tohoto typu. Z tohoto důvodu je program pro účastníky, kteří projdou výběrovým řízením, bezplatný. Dalšími partnery jsou Moravskoslezské inovační centrum a SDE – Software Solutions. GL je součástí Centra podpory inovací VŠB-TU Ostrava, který je součástí univerzitního kampusu a je organizátorem celého programu. V současnosti se jedná o nejucelenější Akcelerační program v tomto kraji. Program je rozdělen do dvou částí s ohledem na to, v jaké fázi se nový nápad právě nachází. Pokud je nápad v úplném počátku, nositel může využít **program Start**. Pokud má však nápad již nějakou konkrétnější podobu, jsou pro nositele vhodnější služby **Akcelerátoru**.

**Program Start** je určen pro projekty, které se nacházejí v úplných počátcích vývoje, zpravidla se jedná čistě jen o nápad. Program trvá cca 6 měsíců kdykoliv během roku a na jeho konci by měl mít nositel jasno, zda se projektu chce vůbec věnovat. Během programu získá účastník možnosti si v případě potřeby vytvořit prototyp a svůj nápad nechat ověřit zákazníky. Start probíhá formou individuálních konzultací, při kterých se mentoři snaží nositelům předat své znalosti a zkušenosti a vštípit do nich základy podnikatelského podvědomí. Na rozdíl od Akcelerátoru je program Start stále v osobnější rovině a používá se zde i tzv. Osobní Canvas (viz příloha č. 2). Podmínkou přijetí je trvalý pobyt či sídlo plánované budoucí firmy na území MSK. Do programu je vybírán ten, jehož záměrem je podnikání. Program stojí cca 50 000 Kč, avšak jak již bylo zmíněno výše, účastníci za něj nic neplatí. Povinnost platit „poplatky“ GL nabíhá nositeli až v případě, kdy jeho podnik získá soukromou investici. V tomto případě vzniká organizátorům GL nárok na 2 % z investice, nejvýše však 250 000 Kč. Po úspěšném absolvování programu Start mohou nositelé podat přihlášku do programu Akcelerátor, a pokud projdou výběrovým řízením, získají možnost svůj projekt dotáhnout až k jeho realizaci.

Aby mohl být projekt vybrán do **programu Akcelérátor**, musí již být se svým nápadem o něco dál. Hlavně musí mít nápad už konkrétnější obrysy, tj. mít ujasněnou cílovou skupinu zákazníků a ověřený jejich zájem. V rámci Akcelérátoru se účastníci mohou v závěru programu zúčastnit soutěže Green Light Start-Up Show, jejíž hlavní výhrou je 500 000 Kč. Akcelérátor probíhá 3 měsíce (vždy od listopadu do února), kde již účastníkům vzniká nepsaná povinnost účastnit se jednou týdně workshopů na různá témata spojená s podnikáním a dělat domácí úkoly (viz podkapitola 4.2). Workshopy probíhají zpravidla každý čtvrtek odpoledne a jeden trvá cca 2 až 3 hodiny. Základní podmínky pro podání přihlášek jsou stejné jako v programu Start. Obor podnikání zde není vyhraněn, účastnit se může nápad z jakéhokoli oboru. Zajímavostí na Akcelérátoru je i možnost přihlásit se do programu, ačkoli dotyčný žádný nápad nemá. Může vyplnit přihlášku o spolupráci a v rámci svých schopností a dovedností se přidat do týmu, kterému třeba právě takový člověk chybí. Hodnota programu a doplňujících služeb je 150 000 Kč, další podmínky jsou stejné jako u Startu, tj. zadarmo a povinnost 2 % ze soukromé investice.

Obrázek 4.1 Statistiky fungování Green Light



Zdroj: vlastní zpracování dle [greenlight.vsb.cz](http://greenlight.vsb.cz) (2020)

Organizační tým GL se momentálně skládá z pěti členů – čtyř mentorů a koordinátorky celého programu. Se dvěma členy týmu byly v rámci této praktické části absolvovány strukturované rozhovory (viz podkapitola 2.10), které obohatil též třetí rozhovor s Radimem Malinowským, bývalým účastníkem GL, který se zúčastnil druhého ročníku GL a od té doby vede vlastní prosperující firmu (viz příloha č. 4). Tereza Mučková je hlavní koordinátorkou, která má na starosti vše týkající se GL (viz příloha č. 5). Dále Jan Adam Plaček je, dá se říct, momentálně hlavním mentorem a manažerem GL (viz příloha č. 6). Mentor Martin Čech vyučuje na VŠB-TU Ostrava na Fakultě materiálově-technologické a také již má za sebou několik vyzkoušených start-upů. Momentálně je majitelem čajovny v centru Ostravy. Jan Jůzl jako mentor může přinést spousty poznatků z praxe v rámci vlastního podnikání, je vlastníkem populárního klubu Dock v centru Ostravy. Posledním je mentor Adam Liška, který má letité zkušenosti z práce v top managementu mezinárodních společností a z oblastí strategického a projektového řízení. Adam Liška byl výkonným manažerem mezinárodních společností, Manažerem roku České republiky, vizionářem, stratégem, výrobním i projektovým manažerem,



a z každého postu si odnesl nespočet zkušeností, které teď rád předává dál, a vytváří tak další nové úspěšné podnikatele.

## 4.2 Průběh letošního 7. ročníku

Do letošního 7. ročníku programu Green Light se přihlásilo celkem 31 projektů. V rámci dvou dní probíhala výběrová řízení všech přihlášených projektů formou tzv. Elevator Pitch. Nositel či tým měl možnost nejlépe do 5 minut svůj projekt představit a specifikovat, popřípadě i donést prototyp. Následovali otázky od porotců, na které je vyhrazen čas 10 minut. Porotci se skládají z mentorů GL (Jan Adam Plaček, Martin Čech, Jan Jůzl a Adam Liška), koordinátorky Terezy Mučkové a každoročně bývá do poroty přizván také externista, aby vnesl do hodnocení jiný pohled. V letošním roce se externista bohužel na poslední chvíli musel omluvit, že se nezúčastní. V rámci hodnocení porota klasifikuje celkem 8 kritérií a hodnotí je body v rozmezí 0-2, projekty s největšími počty hlasů jsou následně vybrány do programu. Pro zjednodušení hodnocení Jan Adam Plaček loňský rok navrhl tzv. hodnotící tabulku. Na jejím základě se porotci zaměřují na to, zda:

- projekt řeší nějaký reálný problém,
- je první, kdo s něčím takovým na trh přichází nebo je zde vysoká konkurence,
- mají definovanou cílovou skupinu a jsou seznámeni s trhem,
- v jaké fázi vývoje se projekt nachází (zatím jen nápad či již ověřená validace),
- je nápad (produkt či služba) škálovatelný,
- je řešení vůbec pochopitelné,
- existuje již tým nebo je zatím jen sám nositel.

Porota vybrala celkem 8 projektů, přičemž 2 se nakonec rozhodli nezúčastnit a 1 neprošel Maturity testem. Celý program tedy letos absolvovalo 5 projektů:

- **Independent** – čtyřčlenný tým přišel s moderním LaserTag vybavením, které umožňuje provoz arény téměř kdekoli. Součástí Independent je také platforma na vytváření unikátních herních scénářů.
- **WaterPin** – tento dvoučlenný tým představil speciální kolík, který díky tomu, že se zavrtá do země, pomůže zemi se zachycováním přívalových srážek a udrží tak vodu v krajině. WaterPin je vyráběn na 3D tiskárně a je ekologicky odbouratelný, při svém rozpadu následně působí jako hnojivo a živiny pro půdu.

- **Profil 365** – nositel nápadu Martin, přišel s nápadem na platformu pro pracovní nabídky. Tato platforma pomůže propojit personalisty s momentálně zaměstnanými lidmi, kterým jejich současná práce již nevyhovuje.
- **Kybernetická akademie** – sedmičlenný tým vytvořil vlastní stavebnice s lektorskou podporou, které mění styl výuky informatiky, robotiky a elektroniky. Výuka je určena hlavně pro děti.
- **Ullmanna** – projekt tříčlenného týmu má za cíl lépe chránit životní prostředí, snížit množství manuální práce a vypěstovat více zdravých BIO potravin. Výsledkem snahy tohoto týmu je plečkovací stroj, který díky umělé inteligenci dokáže rozeznat pěstovanou plodinu od plevel, a tak ji selektivně odstranit bez jakýchkoliv chemických postřiků.

Workshopy se konaly vždy ve čtvrtek od 16:00. Přibližná délka každého workshopu byla 2-3 hodiny. Každý seminář měl své téma, jak by zhruba chronologicky měl každý svůj projekt řešit, a byl vždy veden odborníkem na danou oblast. Lektoři měli kromě klasické prezentace připravené i nějaké úkoly, které týmům zadali třeba i pár dní předem, aby workshop mohl probíhat již převážně interakčně. Celý harmonogram viz příloha č. 7.

Jak již bylo zmíněno výše, v rámci GL Akcelérátoru mohou účastníci v poslední fázi veřejně představit své projekty a zabojovat tak o finanční ceny. Největší cenu, tedy cenu Moravskoslezského kraje (500 000 Kč) získal projekt Ullmanna. Další cenu Moravskoslezského inovačního centra (nájem sdílených kanceláří na 1 rok za 1 Kč a 10 hodin konzultací) získala Kybernetická akademie, která rovněž získala i 50 000 Kč od SDE Software Solution. Cenu publika (2 000 Kč do klubu Dock) získal opět projekt Ullmanna, jakožto i cenu rektora, tj. 50 000 Kč.

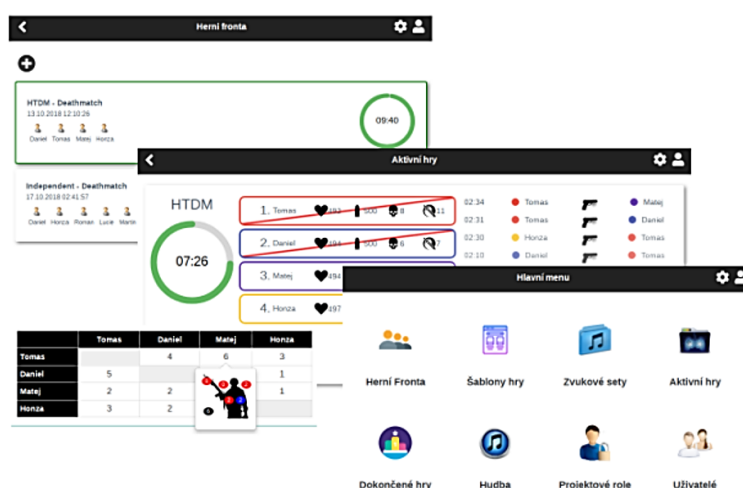
#### 4.3 Projekt Independent

Independent je pilotní projekt firmy High-Tech Digital Modules (HTDM), která je vedena 4 zakladateli. Jako tým spolupracují již 5 let. Daniel Lazar je softwarový inženýr a projektový manažer, který má již 7 let zkušeností s vývojem software. Jan Sopuch je vlastníkem zábavního centra Horník v Ostravě (také již 7 let) a v týmu zastává funkci marketáka, prodejce a znalce tohoto trhu. Tomáš Dočekal programuje mikrokontrolery již od střední školy a v týmu působí jako firmware developer a 3D projektant. Poslední, avšak neméně důležitý, je specialista přes elektroniku, výrobu plošných spojů a 3D tisk. V týmu má na starosti vývoj hardware a obsluhu 3D tiskáren. V rámci financí a účetního a daňového poradenství

využívají externích poradců. V příloze č. 8 lze nalézt jejich Motivační canvas, který dostali od Adama Plačka za úkol udělat společně, aby si tým ujasnil stejný cíl a očekávání, či zjistil, kde musí udělat kompromis.

Jedná se o nové LaserTag vybavení, které umožňuje provoz laser game arény. Jejich vybavení obsahuje vše potřebné pro hráče laser game, tedy vestu a zbraň, které jsou propojeny kabelem. Inteligentní prvky ovládají například osvětlení a řídicí jednotku pro komunikaci s vestami a interakci s uživatelem. Projekt je vytvořen pomocí moderních technologií a standardů používaných v IoT. Independent je také platforma, ve které je možné vytvářet unikátní herní scénáře díky možnosti nastavení vlastností všech prvků v aréně nebo na vestě (barvy, zvuky, síla výstřelu, obrana atd.). Tyto scénáře (viz obrázek 4.2) bude možné sdílet mezi provozovateli a hráči, což přinese svobodnou tvorbu a unikátní novinku ve světě LaserTag vybavení (viz příloha č. 9)

Obrázek 4.2 Ukázka projektu Independent



Zdroj: htdm.cz (2020)

V příloze č. 9 lze také vidět, že jejich cílovou skupinou jsou provozovatelé zábavních center a laser game arén, subdodavatelé pro stavbu arén, firmy zabývající se tvorbou akcí, movitější klienti pro vlastní potřebu, hotely a zábavní centra velkých společností. Projekt řeší potřebu inovativního, kvalitního a plného vybavení pro provoz laser game arény. Obsahuje vesty, zbraně, inteligentní prvky do arény, řídicí jednotky a kompletní software pro ovládání vybavení. Unikátnost projektu je v tom, že dokáže vyrobit kompletně vlastní vybavení bez dodavatelů na klíčové části projektu jako je hardware, software a firmware. Také to, že je projekt nejen produkt, ale i platforma (tedy služba), ve které si lidé mohou sami vytvořit herní scénáře, které bude možné sdílet mezi provozovateli arén.

V rámci 2 workshopů na marketing vedené lektorkou Vendulou Margaretis Rechovou, měli zadáno 8 úkolů, které jim měly pomoci zanalyzovat svůj trh a zákaznický segment. Zjistili, že jejich total market je poměrně geograficky rozprostřen do vyspělých zemí celého světa. V rámci analýzy si našli ty největší konkurenty a zmapovali prostředí tak, že výsledkem bylo nalezení celkem cca 10 000 stávajících laser game arén. Přičemž jejich největším konkurentem je LaserMaxx, tj. nejprodávanější laser game vybavení na světě. Cílový segment již byl probrán výše. Také si měli vytvořit list asociací, aby si řekli, jak chtějí být vnímáni zákazníkem: pohodlnost, komfort, design, přesnost, odolnost, variabilita herních režimů, zvuky vest a hudební motivy, průběžná hra a více her na jednou. Dále DNA firmy, které by podle zakladatelů mělo představovat volnost pohybu při hře a otevřené vytváření herních režimů. Kódy jejich značky budou název, logo, barvy, písmo, web a komunikace. Stanovili si 2 marketingové cíle, kdy 1. cílem je dostat své luxusní vybavení pro zábavní průmysl do stávajících arén po ČR, Evropě až celém světě (Amerika, Kanada, Asie, Austrálie). Druhým cílem je pak zásobovat i potenciální provozovatele laser game arén.

Další důležité úkoly jim byly zadány Pavlínou Žukovskou z firmy Neodat, která se zabývá účetním a daňovým poradenstvím. Tématem jejího workshopu byly tedy samozřejmě finance. Chtěla po projektech, aby si ujasnili odpovědi na otázky týkajících se velikosti trhu, počtu zákazníků, nákladů na výrobu a pronájem či koupi prostor a vybavení, případně náklady na distribuci a jakou formou to bude probíhat, také kolik jsou ochotni dát za marketing, kdy mohou začít své produkty prodávat a kolik cca bere zaměstnanec v jejich oboru. Na některé otázky již bylo odpovězeno, takže zde budou zmíněna hlavně ta potřebná čísla. Náklady na výrobu jedné vesty jsou cca 15 000–25 000 Kč, záleží na celkovém množství ve výrobě. Nájem prostoru stojí cca 15 000 Kč/měsíčně. Distribuovat se bude pomocí krabic s pěnovou výplní. V rámci nákladů na marketing počítají s cca 100 000–150 000 Kč/ročně + 10 000 Kč/měsíčně za externistu na online marketing. Začátek prodejů plánují na jaro/léto 2020 a v rámci platů technologických inženýrů počítají se mzdou 1 000 000 Kč/rok. Paní Žukovká jim také navrhla potřebné tabulky v programu Microsoft Office Excel, které jim pomohly s finančním plánem (viz tabulka č. 4.1 a dále příloha č. 10).

Tabulka 4.1 Finanční plán – Startovní finance projektu Independent

Startovní náklady v čase	Počáteční měsíc	2	Konečný měsíc	6			
Položky:	X	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	
Elektronika do vest (80K/10kusů)	3 200 000	200 000			800 000		
Šití						200 000	
Kabeláž			80 000				
Ostatní materiály před prodejem			40 000	40 000	40 000	40 000	
Mzdy							
Mzdy před prodejem		60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	
prototyp (2015- ted)							
nájem před prodejem		6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	
Software tools		2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	
Vybavení kanceláři (budget)		4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	
Potřebná velikost kapitálu:	3 200 000	272 000	192 000	112 000	912 000	312 000	
<b>Startovní kapitál 2020</b>							
Možnosti financování:	X	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	
Vlastní prostředky	3 200 000	1 000 000					
Dotace				500 000			
Ostatní (výhry, dary,...) GL		300 000					
Investor							
Půjčka							
Financováno (kontrola)	-	1 028 000	836 000	1 224 000	312 000	-	

Zdroj: materiály z Green Light

Projekt Independent sice na závěrečné Start-Up Show žádnou cenu nevyhrál, avšak na druhou stranu jako jediní získali rovnou 3 nabídky spolupráce od potenciálních investorů.

#### 4.4 Výsledky dotazníkového šetření

V rámci Akcelérátoru byly použity hned 3 různé dotazníky. Jeden na první kick-off meeting, kde se účastníci dozvěděli základní informace a celkový harmonogram programu pod vedením interního GL týmu. Další dotazník byl použit na zjištění zpětné vazby na jednotlivé workshopy, které kromě 3 workshopů, vždy vedl jiný externí lektor. A poslední dotazník byl použit po ukončení na hodnocení programu jako celku. Vzhledem k tomu, že dotazníků bylo mnoho a je zde tedy velká zásoba odpovědí, bude tato podkapitola obsahovat pouze část odpovědí, kde se například názory účastníků rozcházejí nebo ze kterých lze zjistit jejich spokojenost s programem.

V rámci kick-off meetingu neboli úvodního semináře byl účastníkům předložen dotazník viz příloha č. 11. Na dotazník odpovídalo celkem 7 lidí (4 projekty po jednom členovy týmu + 1 tým tříčlenný). Na prvních pět otázek bylo všemi odpovězeno „ano“ a spokojenost účastníků tak byla 100 %. Odpovědi na otázku č. 6 lze vidět v grafu 4.1. Na grafu lze pozorovat, že pouze 3 účastníci ze 7 si byli jistí, že by za seminář byli ochotni zaplatit. V rámci poslední otázky, tj. otázky č. 7, se objevovaly odpovědi jako příležitost, informace, získání zkušeností, pomoc s projektem, rozjezd, start, posun, cesta, motivace, znalosti, šance apod.

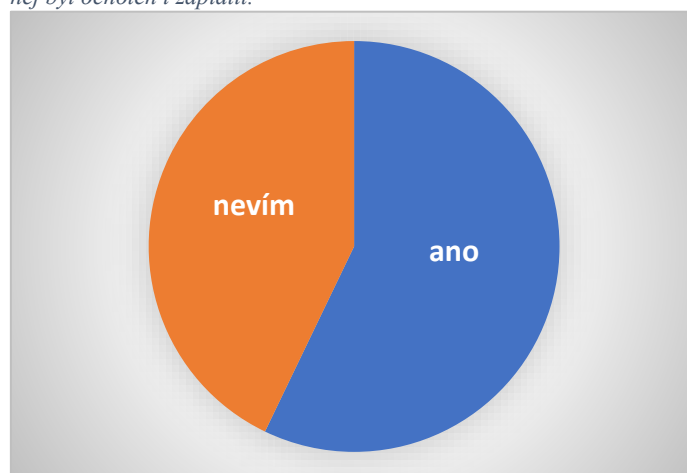
*Graf 4.1 Seminář pro mě byl natolik užitečný a zajímavý, že bych za něj byl ochoten i zaplatit.*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na ohodnocení jednotlivých seminářů byly účastníkům vždy položeny stejné otázky (viz příloha č. 12). Objevili se zde workshopy, které měli 100 % hodnocení, účastníci byli spokojeni s lektorem i s tématem například Finanční plán s Pavlínou Žukovskou a Prezentační dovednosti s Lukášem Hrdličkou. Ve většině dotazníků byly odpovědi na první dvě otázky zpravidla 100 % pozitivní, ovšem objevili se i výjimky, které zde budou zveřejněny. U Jaroslava Procházky bohužel 2 otázky z 5 zcela pozitivní ohlas neměly. V grafu 4.2 lze vidět, že pouze 4 lidi ze 7 by byli ochotni za seminář zaplatit, zbylí 3 lidé si tím už tak jistí nebyli.

*Graf 4.2 Seminář pro mě byl natolik užitečný a zajímavý, že bych za něj byl ochoten i zaplatit.*

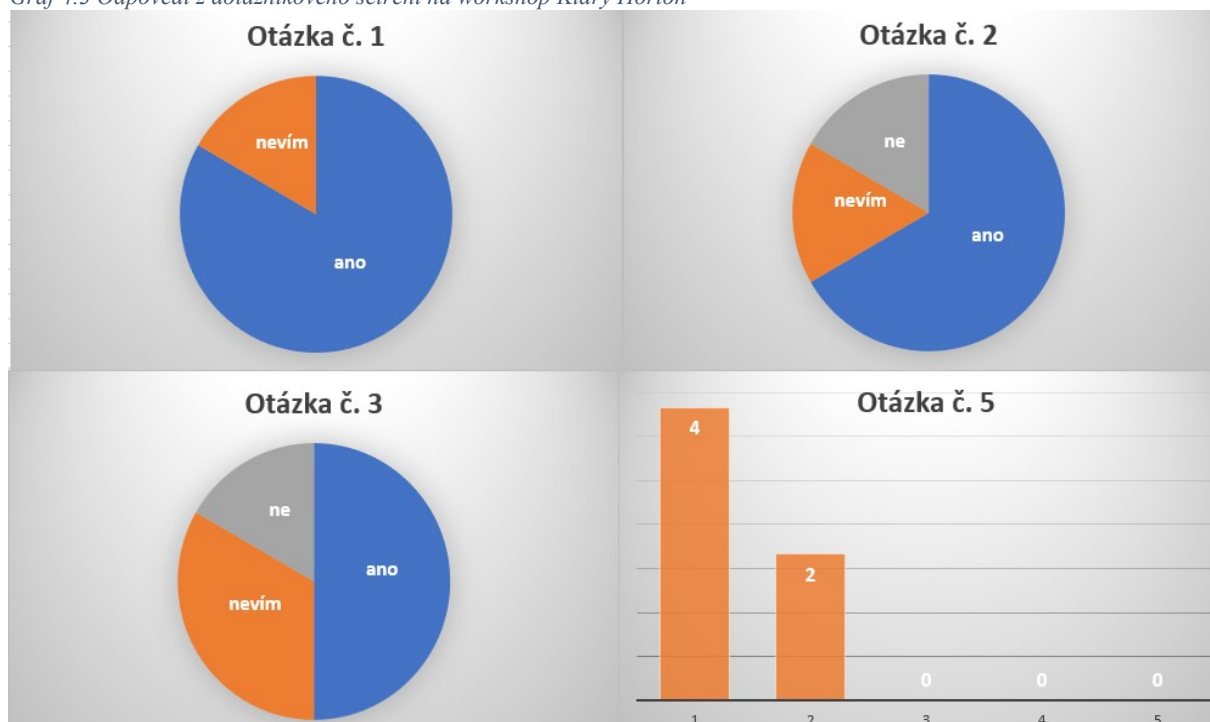


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Workshop Kláry Horton na téma tým už bohužel takový úspěch neměl. Stoprocentní úspěšnost měla jen otázka č. 4, tedy že jako lektorka byla Klára velice dobrá, co však účastníkům nevyhovovalo byl obsah. V grafech 4.3 lze vidět odpovědi na otázky číslo 1, 2, 3 a 5. U otázky číslo 1 si 1 člověk nebyl jistý, zda si ze semináře něco odnesl. Dále pouze 4 lidem

ze 6 přišlo, že jim seminář změnil pohled na některou část svého projektu. Dále u otázky č. 3 by pouze polovina účastníků byla ochotna za seminář zaplatit. U otázek č. 2 a 3 se objevil jedinec, který odpověděl „ne“, tj. jeho pohled na projekt se nezměnil a za seminář by nebyl ochoten zaplatit. A poslední otázka, ve které měli účastníci ohodnotit seminář jako celek

Graf 4.3 Odpovědi z dotazníkového šetření na workshop Kláry Horton



Zdroj: Vlastní zpracování

ukázala, že 4 lidi ze 6 by jej ohodnotili známkou 1, avšak zbylí 2 jej ohodnotili na 2.

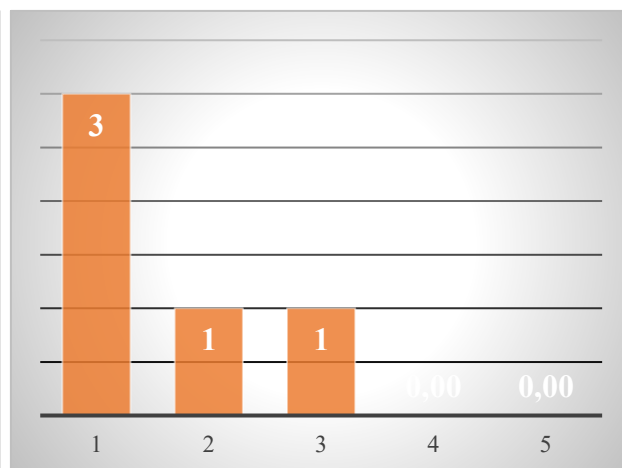
Dalším, ne zcela povedeným seminářem, byl Marketing od Venduly Margaretis Rechové. V grafu 4.4 lze vidět, že 2 lidé by za seminář ani nebyli ochotni zaplatit a graf 4.5 ukazuje jediný letošní workshop, který získal hodnocení za 3.

Graf 4.4 Seminář pro mě byl natolik užitečný a zajímavý, že bych za něj byl ochoten i zaplatit.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.5 Ohodnot' seminář jako celek známkou jako ve škole



Zdroj: Vlastní zpracování

Seminář o právu pod vedením panů z firmy 3advokáti se setkal s téměř plnou úspěšností, avšak v grafu 4.6 lze vidět, že 2 lidé ze 6 stále trochu pochybovali o tom, zda by byli za workshop ochotni zaplatit. A velice podobně na tom byl i workshop Miloše Lukačky na téma Investor.

*Graf 4.6 Seminář pro mě byl natolik užitečný a zajímavý, že bych za něj byl ochoten i zaplatit.*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Poslední předložený dotazník se týkal hodnocení spokojenosti s programem Green Light (viz příloha č. 13). V rámci otázky č. 1 všichni dotazovaní ohodnotili Akcelerator známkou 1. Otázky č. 2,3 a 4 se také setkali se 100 % úspěšností a každý z dotazovaných odpověděl „ano“. Za nejlepší a nejužitečnější seminář byl zvolen workshop Lukáše Hrdličky s jeho Prezentačními dovednostmi, který získal celkem 4 hlasy. 2 hlasy poté získal Marketing a po jednom hlasu byl jmenován Miloš Lukačka (Investor) a Ondřej Homola s Cestou na trh. Ovšem Marketing a Cesta a trh se zároveň poté objevili u někoho jiného jako nejméně užitečný společně se seminářem o patentech od 3advokáti, ale to jen z důvodu, že tento účastník na svůj produkt patent získat nepotřebuje. Odpovědi na otázku č. 8 nebyly sice 100 % pozitivní, ale také ne negativní (viz graf 4.7).



Graf 4.7 Byl pro tebe čas a den konání semináře přijatelný?



Zdroj: Vlastní zpracování

Jan Adam Plaček jako mentor získal v hodnocení tři 1 a jednu 5, stejně tak i Jan Jůzl. V grafu 4.8 lze vidět, že všichni účastníci se před Start-Up Show cítili na své prezentace dostatečně připravení. Se stejnou 100 % úspěšností se setkala i otázka č. 12, tedy jestli mají účastníci zájem o další spolupráci s GL týmem. V návaznosti na tuto otázku byla otázka č. 13, kde byla nejčastější odpověď „hlavně v oblasti hledání investora“. Také se zde 2 účastníci nabídli, že by jednoho dne rádi pomohli jako mentoři projektů v oblasti zemědělství a technologií, protože právě jejich dvěma projektům takový mentor tento rok chyběl.

Graf 4.8 Cítil/a ses na Start-Up Show dostatečně připravený/á?



Zdroj: Vlastní zpracování

Do dotazníku byla přidána také otázka, zda má pro GL tým nějaký vzkaz, který by rád/a řekl/a. Tyto vzkazy se setkaly ve většině případů s poděkováním a pochvalou za dobrou práci – perfektní organizace, skvělé hodnotné semináře či cítím na sobě určitý posun. Jeden projekt však doplnil také o nápad, že by preferoval seminář o Investorech obohatit také osobní schůzkou s panem Lukačkou, aby si to mohli vyzkoušet nanečisto a na vlastní kůži.

## 4.5 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem strategické analýzy, který umožňuje vizualizovat a ohodnotit silné a slabé stránky podniku a také si uvědomit možné budoucí příležitosti podniku nebo hrozby, které by jim případně mohli ublížit. Díky možnosti být součástí celého GL a vyzkoušet si všechny workshopy, postupy a průběhy akcí, bylo možné vytvořit si vlastní analýzu. Analýza je rozdělena do 4 samostatných částí, kdy v každé části budou jednotlivým položkám přiřazeny body a váhy. Bodová stupnice se pohybuje od 1 do 10, kdy 1 znamená nejhorší a 10 nejlepší. Součet všech vah musí v každé části být 1. Poslední sloupec obsahuje součin přidělených bodů a vah, který udává významnost dané položky.

### 4.5.1 Silné stránky

Mezi hlavní silné stránky programu GL patří jejich nabízené služby, nejen že nabízí komplexní balíček pod vedením profesionálních zaměstnanců a mají skvělé kontakty i s externími odborníky, ale také je tohle všechno pro účastníky zcela zdarma. Další jsou dobré reference z řad minulých účastníků, kteří byli s programem absolutně spokojeni. Velkou roli zde také hraje umístění kavárny Kovork v hlavní budově, která nabízí stravovací služby a skvělé místo pro networking, protože se zde scházejí také lidé z podnikatelského inkubátoru nebo ProtoLabu.

Dalšími, i když již méně důležitými faktory jsou: přátelská a uvolněná atmosféra v celém Centru podpory inovací i na jednotlivých workshopech vedených externími lektory, fakt, že akce pořádané CPI jsou pro účastníky Akcelérátoru a Startu zdarma, dále to, že je program GL rozdělen na dva s ohledem na fázi vývoje produktu a také to, že je program ten nejucelenější v Moravskoslezském kraji. Silnou stránkou je také skutečnost, že je program součástí podnikatelského inkubátoru, který je pod záštitou VŠB-TU Ostrava a může tak čerpat z její dobré pověsti. Silná stránka, která je momentálně ve vývoji a lze ji ještě rozvinout, je spolupráce na mezinárodním Start-Up Weekend a letošním prvním Global Start-Up Camp.

Tabulka 4.1 Silné stránky

Silné stránky	Body	Váhy	Vážená hodnota
Komplexní balík služeb, profesionální tým zaměstnanců, kontakty s externími odborníky a podnikateli	9	0,17	1,53
Přátelská a uvolněná atmosféra centra	6	0,04	0,24
Prostor pro networking a občerstvení	7	0,06	0,42
Akce pořádané centrem pro účastníky programu zdarma	6	0,08	0,48

Silné stránky	Body	Váhy	Vážená hodnota
Součást podnikatelského inkubátoru pod záštitou univerzity – dobrá image školy	5	0,09	0,45
Služby pro současné účastníky jsou zdarma	9	0,18	1,62
2 programy dle fáze vývoje projektu	6	0,05	0,3
Nejucelenější akcelerační program v MSK	6	0,12	0,72
Spolupráce na mezinárodním Start-Up Weekend v Ostravě a Global Start-Up Camp	4	0,07	0,28
Dobré reference minulých účastníků	8	0,14	1,12
<b>Součet</b>	<b>-----</b>	<b>1</b>	<b>7,16</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.5.2 Slabé stránky

Současnou nejslabší stránkou programu/centra je poněkud horší finanční situace, kvůli které nemají dostatek financí na získání kvalitních lektorů. Vzhledem k tomu, že většina z nich samostatně podniká a přináší jim to vyšší zisky než mentorství, priority se pak takto hned přesouvají jinam. Další slabinou je prostorové omezení centra, které má pro všechny projekty najednou v nabídce pouze 1 kancelář. V rámci využívání GL kanceláře je tak vytvořena online tabulka, do které si projekty zamlouvají kancelář na určité datum a čas a další projekt tam může až bude volno. Omezujícím faktorem je také relativně nízké povědomí o programu u občanů MSK. To je způsobeno zaměřením marketingu zejména na akvizici projektů, přičemž odpovídající budování značky je opomíjeno.

Pro účastníky se také občas stává nepohodlnou nutností vyhotovování domácích úkolů. Na jednu stranu to vše dělají jen pro sebe a je to součástí toho, jak jim pomoci, na druhou stranu mají účastníci svá zaměstnání či studijní povinnosti, a tak jim na vypracování úkolů zbývá méně času. Poloha také není nejvýhodnější, CPI se nachází v univerzitním areálu, který je daleko od centra a v rámci areálu je mírně schovaný mezi několika přilehlými budovami. Cesta od tramvaje je pak cca 10 minut pěšky do kopce mezi budovami. I v případě, že účastníci použijí vlastní automobilovou dopravu, není cesta k CPI nejjednodušší. Slabinou, kterou momentálně řeší celá start-upová komunita, je stále méně zainteresovaných žen. Ve skutečnosti ženy ve start-upovém podnikání tvoří jen 20 %. V rámci zpětných vazeb bylo také zjištěno, že některým projektům chyběla vyhraněná oborovost projektu. Hlavně například technologům nebo zemědělcům chyběl někdo, kdo by měl zkušenosti v této konkrétní oblasti.

Tabulka 4.2 Slabé stránky

Slabé stránky	Body	Váhy	Vážená hodnota
Nevyhraněnost (žádné oborové zaměření projektů)	-3	0,06	-0,18
Poloha (poměrně schováno v univerzitním kampusu a daleko od centra)	-6	0,1	-0,6
Nedostatek financí na kvalitní mentory	-9	0,2	-1,8
Silná reputace může odradit začínající a nesebevědomé podnikatele od navázání kontaktu	-2	0,04	-0,08
Stále méně přihlášených žen	-5	0,07	-0,35
Nositelé musí pravidelně docházet na schůzky a dělat domácí úkoly	-7	0,14	-0,98
Prostorové omezení centra (pouze 1 kancelář pro všechny týmy)	-8	0,16	-1,28
PR se dělá ad hoc a nekonceptně	-5	0,08	-0,4
Nízké povědomí u občanů MSK	-8	0,15	-1,2
<b>Součet</b>	<b>-----</b>	<b>1</b>	<b>-6,87</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.3 Příležitosti

Mezi skvělé příležitosti je vhodné zařadit momentálně chystaný projekt na vytvoření platformy, která má účastníkům minulým i budoucím ještě více pomoci s navazováním kontaktů s potencionálními investory. Současně se také řeší možnost vstoupit do podvědomí studentům vysokých a středních škol v MSK, včetně studentů zahraničních, kteří se za poslední dva roky sami začali na CPI obracet s nápadem a prosbou o pomoc. CPI by se také mohlo zaměřit na další spolupráci s podobnými institucemi v rámci zvýšení podvědomí, včetně návštěv různých konferencí, kde by mohli svůj koncept veřejně představit a případně se i něco dalšího naučit od jiných.

Organizátoři se také stále chytají nových příležitostí ve formě neustálého zlepšování workshopů. Ať již ve změně lektora, tak i ve změně obsahu, případně i obojí. Problémem této příležitosti je bohužel nevýhoda, že na něco takového může GL tým reagovat až post hoc. Zajímavou příležitostí by také mohlo být rozšíření o mentory, kteří si sami programem prošli, již pár let vedou své úspěšné podniky a nabrali své vlastní zkušenosti, které by mohli dále předávat. Z letošního ročníku se například v rámci závěrečného dotazníku jeden účastník nabídl, že by do budoucna mohl vyplnit mezeru odborníka na technologie.

Tabulka 4.3 Příležitosti

Příležitosti	Body	Váhy	Vážená hodnota
Možnost začlenění místních i zahraničních studentů univerzity	8	0,14	1,12
Možnost rozšíření i do středních škol	8	0,12	0,96
Vytvoření portálu pro lepší navazování kontaktů mezi investory a začínajícími podnikateli	9	0,17	1,53
Neustálé zlepšování programu workshopů	6	0,09	0,54
Rozšířit veletrh start-upů, který byl v roce 2020 poprvé součástí Start-Up Show	5	0,08	0,4
Vystoupení na konferencích zaměřených na podporu podnikání	7	0,11	0,77
Další spolupráce např. s Impact Hub nebo CzechInvest	8	0,15	1,2
Utváření nových pracovních příležitostí (například z účastníka po letech vedení úspěšného byznysu mentorem)	6	0,14	0,84
<b>Součet</b>	<b>-----</b>	<b>1</b>	<b>7,36</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.4 Hrozby

Do hrozeb je nutno zařadit stav dnešní moderní doby, kdy lze na internetu najít téměř cokoli. Nespočet osob se rozhodlo pro kariéru tzv. influencera, tj. nahrávají online videa na různá témata a část populace k nim vzhlíží a respektuje je. Mnoho osob také vnímá výhodu učení v pohodlném domácím prostředí. V případě, že by tedy influencer natočil videa o pravidlech či důležitých krocích úspěšného start-upu, potenciální účastník by si mohl po shlédnutí tohoto videa říct, že získané vědomosti ze shlédnutého videa mu stačí a je z něj již hotový podnikatel. Další hrozbou mohou být bariéry, které zdržují či omezují inovační podnikání. Negativní motivace je bohužel něco, s čím se v CPI potýkají velmi často, tj. účastník přijde s nápadem ne kvůli tomu, že má pro to vášně, ale proto, že ho jeho práce již nebaví nebo se pohádal s nadřízeným. Jejich pracovní problémy se ve většině případech vyřeší a práce mentorů tak byla zbytečná, protože se účastník vrátí do zaměstnání a s projektem skončí. Jak již bylo zmíněno, negativní dopad negativní dopad může mít i soukromé podnikání významných mentorů.

S ohledem na momentální situaci, která se týká každého z nás je také důležité se připravit na možné legislativní změny a do budoucna je CPI doporučeno stanovit si na takovéto situace krizový plán. Nejméně pravděpodobnou hrozbou je pak skutečnost, kdy by centrum nedostalo od kraje na příští rok dotaci a nemohlo by fungovat. Také je důležité, aby kraj výši

dotace přizpůsoboval současné inflaci, v jiném případě mohou zaměstnancům stagnovat či dokonce se snižovat mzdy. Následkem by mohla být demotivace zaměstnanců či jejich odchod.

Nedostatečná právní ochrana byla zjištěna díky rozhovorům se dvěma hlavními členy GL týmu, ve kterém se oba zmínili, že i když mají ve smlouvách doložku o získání určitých procent z některých soukromých investic, tak občas zjišťují, že účastník tak neučil a danou investici jim radši ani nenahlásil.

Tabulka 4.4 Hrozby

Hrozby	Body	Váhy	Vážená hodnota
Není stanoven žádný krizový plán (např. nyní nepřípravení na koronavirus)	-2	0,08	-0,16
Ženy se v takovém prostředí dle zpětných vazeb necítí příjemně	-4	0,05	-0,2
Negativní motivace -> nositel nápadu program nedokončí	-6	0,06	-0,36
Administrativní, legislativní, politické a univerzitní bariéry zdržující nebo omezující inovační podnikání	-7	0,14	-0,98
Odchod dalších kvalifikovaných mentorů za vlastním podnikáním	-6	0,09	-0,54
Nedostatečná právní ochrana	-2	0,04	-0,08
Nezískání dotace na další rok	-1	0,18	-0,18
Pokud se dotace nebude přizpůsobovat inflaci, může program v důsledku nedostatečného platového ohodnocení přijít o některé mentory	-5	0,12	-0,6
Změny v legislativě (například z důvodu koronaviru)	-6	0,07	-0,42
Externí poradenství a školení – z důvodu rozšíření různých online kurzů a videí může klesnout zájem o nabídky centra	-8	0,17	-1,36
<b>Součet</b>	<b>-----</b>	<b>1</b>	<b>-4,88</b>

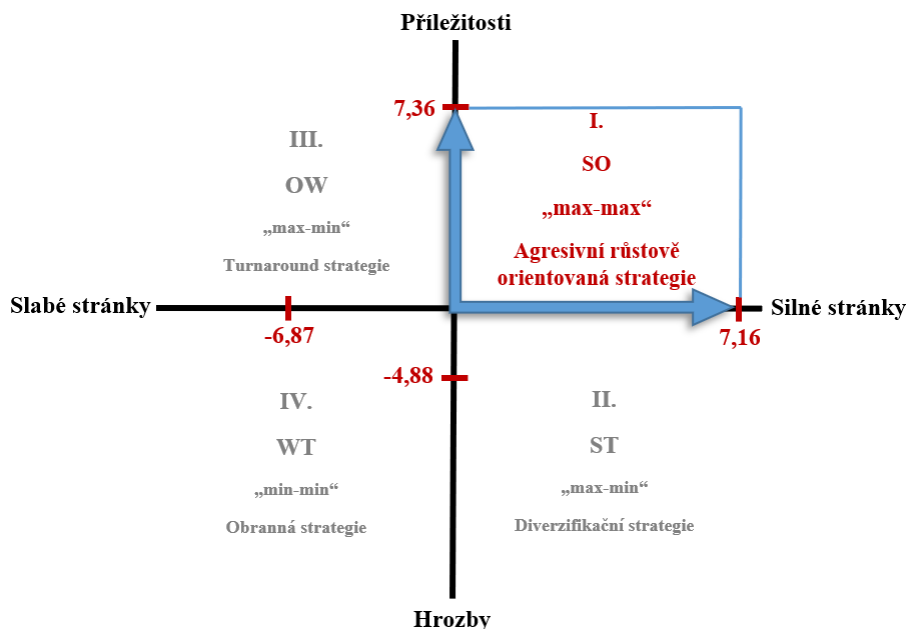
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.5 Výsledky SWOT analýzy

Z výše uvedených tabulek 4.3–4.6 lze vyčíst převahu silných stránek a příležitostí, což značí využití strategie SO, neboli max-max. V rámci doporučení této strategie by tedy program měl využít svých silných stránek, aby zužitkoval co nejvíce nabízených příležitostí. Tuto strategii například již aplikují na vytvoření propojovacího portálu díky využití svých dobrých kontaktů. Také příležitost začlenit do programu i studenty bude značně jednodušší, když využijí svou výhodu být součástí univerzity s dlouholetou tradicí. Jejich silnou stránkou je rovněž minulá spolupráce s dalšími podobnými centry a akcemi, ze které mohou čerpat i na budoucí

projekty. V rámci dobrých referencí minulých účastníků by také mohla vyjít příležitost oslovení již úspěšnějších z nich, zda by se nechtěli stát součástí komunity mentorů. Na obrázku 4.3 je zobrazena SWOT matice pro lepší vizualizaci převahy daných faktorů.

Obrázek 4.3 SWOT matice



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.6 Shrnutí a vlastní doporučení pro program Green Light

V rámci letošního 7. ročníku vzniklo několik úspěšných projektů a jejich nositelé byli s programem spokojeni. Do Akcelérátoru bylo letos vybráno cca 25 % nositelů z celkového počtu přihlášených. Tato statistika může napovědět, že si program udržuje určitou kvalitu projektů již od samého začátku, a o to úspěšnějšími a respektovanějšími jsou. Celý GL tým pracuje kolektivně a respektují se názory ostatních. Prvním menším problémem je však letošní nezapojení všech mentorů tak, aby každý z nich měl na starosti stejný počet projektů. Dotace, kterou CPI dostává od MSK bohužel není v takové výši, aby se platy mentorů mohly vyrovnat jejich výdělkům z vlastního podnikání. Z tohoto důvodu se pak motivace některých mentorů mění.

To má za následek větší pracovní nasazení jednoho lektora, který se musí starat například o většinu projektů. Následkem pak bývá přepracování či nedostatek času na potřebné konzultace všech projektů. Doporučením by zde tedy bylo najmout nové profesionální mentory, kteří by tomuto programu byli ochotni věnovat více času. Na to však navazuje hned další problém a to, že výše finančního ohodnocení nenadchne zrovna ty nejkvalitnější mentory.

Řešením by mohlo být podání žádosti na kraj, o mírné zvýšení dotace z důvodu udržení či dokonce zvýšení kvality mentoringu. V komunitě start-upů však není neobvyklé, že někteří mentoři pracují jen pro vlastní uspokojení z pomoci dalším lidem a na peníze se neohlíží. Například někteří externí lektori, kteří mají na starosti týdenní workshopy, si nechají proplatit jen cestu apod. Lze tedy říct, že tato komunita z části funguje na principu určité filantropie. Avšak najít takového mentora je velmi obtížný úkol, protože člověk, který má již určité cenné zkušenosti a vlastní podnik, má času méně a v horším případě již očekává i vyšší finanční ohodnocení.

Na co by se také mohlo CPI zaměřit je zapojení více žen do komunity start-upů. Tento problém se však netýká jen programu GL, ale jedná se o celosvětovou statistiku. GL již zavedlo opatření, tj. upustili v programu Start od podmínky inovativnosti, aby se mohly přihlásit například i ženy na mateřské dovolené, které by chtěly rozjed reálný byznys zaměřený na pečení či šití, a to ze svého domova. Na základě zpětných vazeb se GL tím dozvěděl, že ženy s takovým prostředím plným mužů, necítí příjemně. Důvodem je jejich odlišné chování na workshopech, ženy si pak připadají zesměšňovány mužskou flegmatičností k dané věci, a tak se bojí před nimi i mluvit či pokládat otázky. Aby program podnítl k přihlášení také ženy, mohl by například do svých reklamních kampaní zakomponovat úspěšné ženské projekty z minulých let či udělat navíc medailonek, který by ženám ukázal, že je to možné a nemají se čeho bát. Tento problém by se například dal eliminovat potenciální příležitostí zapojit do projektu více studentek, protože se u nich nepředpokládá tak velký strach ze selhání. Je to zapříčiněno tím, že nemají rodiny či jiné závazky, které by je mohly ovlivňovat při činnostech a rozhodování.

Největším potenciálním konkurentem pro takové programy může být například online poradenství. V dnešní virtuální době lze na internetu vyhledat odpovědi téměř na vše, i když ten, kdo je natáčí může i nemusí nutně být profesionál z oboru s bohatými zkušenostmi. Nositele nápadu třeba může zaujmout fakt, že mu někdo slibuje celý tříměsíční program v rámci jednoho videa, které může pozorovat pohodlně z pohodlí domova. CPI by tedy měla svou marketingovou strategii přizpůsobit i této potenciální překážce. Mohou zdůraznit výhody jejich praktik, které navrhnul sám jeden z lektorů (motivační canvas), také výhody osobních schůzek a interakce, která mezi lektory a mentory probíhá. Bohužel je nepravděpodobné, aby někdo dokázal vytvořit fungující start-up bez vlastních zkušeností či pomoci jiných lidí. Podnikatelské prostředí je tvrdé a dle statistik na trhu dlouhodobě uspěje jen 1 start-up ze 100 (Interní zdroje).

Vzhledem k nedávným událostem (koronavirus) bych programu GL doporučila přípravu krizových plánů. Před vypuknutím této neočekávané situace nebyly vypracovány, díky



čemuž nebyl management GL schopen reagovat pohotově. Doporučuji, aby například měli v záloze online kurzy a mentoři se připravili na schůzky online. Celý program je totiž momentálně postavený na osobních schůzkách, a co když se lidé scházet nemohou?

Dobrým krokem Terezy Mučkové a Jana Adama Plačka je také neustálé zlepšování workshopů, které na sebe navazují. Například letošní workshop Kláry Horton na téma tým nebyl velmi úspěšný. Bohužel z její strany byl tým pochopen jako nábor, motivace a odměňování zaměstnanců, což je pro start-upisty v této fázi poměrně zbytečné. Každý start-up totiž začíná spíše jako týmová práce jednoho, dvou a více zakladatelů či společníků, a až po rozjezdu podniku, vydělání prvních peněz a zvýšení poptávky mohou řešit nábor posily. A z tohoto důvodu se také GL tým rozhodl workshop na příští rok předělat. Na tyto skutečnosti mohou vždy bohužel reagovat až ex post, a tak je vždy změna provedena v dalším ročníku. V tomto ohledu mají hned tři možnosti, buďto změni lektora a obsah workshopu nechají, nebo nechají lektora s domluvou, že se obsah workshopu přizpůsobí potřebám anebo změni lektora i obsah.

V rámci zpětných vazeb letošních účastníků se vyskytly návrhy na zapojení do mentoringu minulé účastníky. Zde by ovšem musely být určité podmínky, kdy takového člověka do programu nechat zapojit, například minimálně 4 roky vedení úspěšného byznysu. Výběr by mohl probíhat například volbou oboru zaměření dané osoby či podniku. Letošním ročníkům totiž určitá oborová zaměření v souvislosti s jejich nápadem chyběla. Což je také jedním z negativ programu, tj. že program není nějak specificky zaměřen na určité oblasti, ale vybírají nápady všech zaměření. Na jednu stranu je dobré, že se takto mohou učit různé obory od druhých, avšak na stranu druhou je tu právě to nedostatečné zaměření, kdy některé projekty ze složitějších oborů nezískají natolik kvalitní mentoring. Nejvíce potřebným je momentálně mentor z oboru technologií.

Výsledky analýzy dopadly pro program GL velmi dobře a lze říct, že mu momentálně nehrozí žádné velké nebezpečí. Existují sice nějaké slabiny či hrozby, avšak kvalita silných stránek a množství externích příležitostí, dokáže program udržet v dobré pozici, pokud neusnou na vavřínech. Doporučuji, aby program zůstal v zásadách svého fungování stejný a spíše se zaměřil jen na tzv. Metodu Kaizen (metoda postupného zlepšování), ať už workshopů, mentorů, tak i jejich marketingové strategie. Prvním krokem by však určitě mělo být zlepšení právě zmíněné marketingové strategie. Pomocí této změny by se mohlo zlepšit povědomí občanů MSK, protože by byli lépe informováni o činnostech a službách organizace. Následně je vhodné plánovat zlepšení fungování dalšího ročníku.

Na závěr této kapitoly lze shrnout fungování programu GL jako vyhovující. Ze zpětných vazeb vyplývá, že účastníci byli s průběhem programu spokojeni. Nedostatky jako například absence mentora z určitého oboru či špatně navolený obsah některého workshopu se dá lehce napravit. Díky svým kontaktům mohou technické projekty i s jejich otázkami propojit s odborníky v této oblasti. Sestavení workshopů se upravuje a vylepšuje s každým rokem. Pro budoucí začínající podnikatele je tedy tento způsob vývoje vlastního nápadu a přijetí pomoci velice vhodný a mohu jej doporučit.

## 5 Závěr

Start-up firma je podnik, který je inovativní, má škálovatelný produkt a také potenciál rychlého růstu. I z tohoto důvodu takového růstu je tedy vhodné, aby byl začínající podnikatel kvalitně připraven. Kvalitní přípravu tohoto typu může začínající podnikatel získat v akceleračních programech. Tyto programy jsou vytvořeny za účelem pomoci začínajícím podnikatelům s rozvojem jejich nápadu. Své účastníky školí ve všech důležitých aspektech podnikatelského procesu.

Cílem diplomové práce je komplexní analýza fungování vybraného akceleračního programu pro začínající podnikatele Green Light včetně hodnocení průběhu jednoho ze zúčastněných podnikatelských projektů. Analýza probíhala celé tři měsíce během průběhu letošního 7. ročníku programu. Byly nalezeny jeho silné a slabé stránky spolu s jeho příležitostmi a hrozbami vyplývajícími z jeho okolí. Při závěrečném zhodnocení pak bylo navrženo několik doporučení, která by mohla vést k dalšímu zlepšení. Avšak vzhledem k tomu, že si program na trhu vede dobře, jedná se jen o návrh nepatrných změn.

Teoretická část práce obsahovala popis jednotlivých kroků podnikatelského procesu se zaměřením na start-upové podnikání včetně analýzy českého trhu za pomoci statistik. V kapitole 3 byl definován český start-upový ekosystém i s konkrétními příklady vybraných programů. Praktická část byla následně zaměřena na analýzu fungování jednoho z programů tohoto ekosystému. Pomocí vlastního zapojení do procesu a získání potřebných informací od hlavních organizátorů bylo možné vypracovat kvalitní a podrobnou analýzu, na jejímž základě bylo možné program zhodnotit.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že fungování programu bylo pro letošní účastníky vyhovující. Nepatrné negativní názory se týkaly pouze takových aspektů, které lze do příštího ročníku napravit. Workshopy, které se nevydařily, budou do 8. ročníku změněny. Největší potenciální hrozbou, se kterou se program může potýkat je dle mého názoru nárůst online poradenství a tzv. webináře, které by mohli budoucím nositelům nápadu více vyhovovat. Hlavním důvodem by bylo učení z pohodlí domova a také nedostatečné povědomí o tom, kolik energie a času je potřeba do rozjezdu podnikání investovat. Dalším ohrožujícím faktorem pro program může být nedostatek financí na kvalitní mentory, vzhledem k tomu, že momentální mentoři již letos neměli na program tolik volného času. Pokud se někteří současní mentoři rozhodnou ukončit

spolupráci, bude zapotřebí najít za ně náhradu. Takovou, která by nabízené finanční ohodnocení vnímala jako vyhovující.

Cíl diplomové práce byl tímto splněn. Akcelerátor funguje skvěle, disponuje kvalitními silnými stránkami a jeho vnější okolí mu nabízí plno potenciálních příležitostí, které by program měl využít a tím se ještě zlepšit. Na základě výsledků SWOT analýzy je podniku doporučeno aplikovat tzv. agresivní růstově orientovanou strategii, jejímž principem je právě využívání příležitostí za pomoci svých silných stránek.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

BARON, Robert. A. *Essentials of Entrepreneurship: Evidence and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2014. 370 p. ISBN 978 1 78 347 177 5

BLANK, Steven G. a Bob DORF. *The startup owner's manual*. Pescadero: K&S Ranch Press, 2012, Vol. 1, The step-by-step guide for building a great company. 571 p. ISBN 978-0-9849993-0-9.

DRUMMOND, Helga. *How to be a successful entrepreneur: spot the opportunity, take a risk and build a brilliant business*. London: Kogan Page, 2009. 154 p. ISBN 978-0-7494-5514-9.

FELD, Brad. *Startup communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012. 202 p. ISBN 978-1-118-44154-1.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Restart: průvodce podnikatelským minimalismem*. Přeložil David KRÁSENSKÝ. Brno: Jan Melvil, 2010. 288 s. ISBN 978-80-87270-04-2.

GUILLEBEAU, Chris. *Startup za paketel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví*. Přeložil Petr MIKLICA. Brno: Jan Melvil, 2013. 308 s. ISBN 978-80-87270-59-2.

HAKALOVÁ, Jana, Marcela PALOCHOVÁ, Yvetta PŠENKOVÁ a Hana BARTKOVÁ. *Účetnictví podnikatelských subjektů I*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. 105 s. ISBN 978-80-248-2905-0.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis, 2014. 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOSKOVÁ, Lucie, Markéta PRAVDOVÁ a Eva DVOŘÁKOVÁ. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. 240 s. ISBN 978-80-271-0872-5.

KAWASAKI, Guy. *Umění začít*. Přeložil Petr MIKLICA. Praha: Blue Vision, 2017. 324 s. ISBN 978-80-87672-59-4.

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Přeložil Jana LANGEROVÁ, přeložil Vladimír NOVÝ. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KRČOVÁ, Soňa. *Náklady a kalkulace*. 1. vydání. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2007. 85 s. ISBN 978-80-86764-69-6.
- KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Přeložil Tomáš JUPPA. Praha: Grada Publishing, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Přeložil Jitka FOREJTOVÁ, přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2005. 216 s. ISBN 80-7179-419-8.
- MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Překlad Lukáš Dušek. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2016. 230 stran. ISBN 978-80-265-0506-8.
- NORRIS, Dan. *Startup za 7 dní: dokud to nespustíte, nic se nedovíte*. Praha: Blue Vision, 2018. 136 s. ISBN 978-80-87672-66-2.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Přeložil Radek BLAHETA. Brno: BizBooks, 2015. 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.
- PECÁKOVÁ, Iva, NOVÁK, Ilja a HERZMANN, Jan. *Pořizování a vyhodnocování dat ve výzkumech veřejného mínění*. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica, 2004. 145 s. ISBN 80-245-0753-6.
- PRIESTLEY, Daniel. *Revoluce v podnikání: nebojte se zbohatnout na tom, co vás baví*. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada, 2015. 194 s. ISBN 978-80-247-5421-5.
- RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Přeložil Lukáš DUŠEK. Brno: BizBooks, 2015. 279 s. ISBN 978-80-265-0389-7.
- ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 223 s. ISBN 978-80-7431-062-1.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: neužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing, 2014. 539 s. ISBN 978-80-247-3568-9.
- SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. Přeložil Eva NEVRLÁ. V Brně: Jan Melvil, 2013. 255 s. ISBN 978-80-87270-55-4.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. 227 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

SZOBIOVÁ, Eva. *Tvorivosť – poznávanie tajomstiev*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2016. 386 stran. ISBN 978-80-7380-613-2.

WATT, James. *Punkové podnikání: proti všem pravidlům*. Přeložil Sylva FICOVÁ. Praha: 65. pole, 2017. 248 s. ISBN 978-80-87506-87-5.

### **Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference**

VESECKÝ, Zdeněk. *Jak se dostat do podnikatelského akcelérátoru? Radí jejich šéfové*. Podnikatel. [online]. 20. 1. 2015 [cit. 26. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-se-dostat-do-podnikatelskeho-akceleratoru-radi-jejich-sefove/>

BREJČÁK, Peter. *Vše, co (ne)chcete vědět: 20+ grafů o českém startupovém prostředí v roce 2016*. Tyinternety. [online] 5. 12. 2016 [cit. 2. 3. 2020]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/startupy/vse-co-nechcete-vedet-xy-faktu-o-ceskem-startupovem-prostredi-v-roce-2016/>

CB Insights. *The Top 20 Reasons Startups Fail*. [online]. 6. 11. 2019 [cit. 20. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

DEEP, George. *Is A Startup Incubator Or Accelerator Right For You?* Forbes. [online]. 28. 8. 2014 [cit. 31. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/georgedeep/2014/08/28/is-a-startup-incubator-or-accelerator-right-for-you/#29a3ca0b3d7a>

HRTÚSOVÁ, Tereza A Radek NOVÁK. Česká spořitelna. ČS: *Start-upy v ČR: State of Play*. Special repor. [online]. červenec 2019 [4. 2. 2020]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/Files/startupy-v-cr/>

*Podnikatelské modely a podnikatelské strategie startupov III: Recenzovaný zborník*

SLÁVIK, Štefan a Ráchel HAGAROVÁ. *Podnikatelské modely startupov v prúde času. vedeckých prác*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2017. ISBN: 978-80-225-4457-3.

SPÁČIL, Vojtěch. *Analýza zákazníka*. [přednáška] Ostrava: předmět Marketingové řízení 2019 [cit. 12. 1. 2020]

YURDAY, Eric. *Best Countries in Europe for Startups*. Nimblefins. [online]. 15. 3. 2019 [cit. 2. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.nimblefins.co.uk/best-countries-europe-startups#nogo>

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

AGENTURA PRO MEZINÁRODNÍ ROZVOJ, a.s. ARR: *Studie – Infrastruktura pro rozvoj podnikání v moravskoslezském kraji (inkubátory, VTP, coworkingová centra)*. Srpen 2014. 34 s.

CABALLERO, Lucia. Startupxplore. *Future unicorns: the ten startups with most chances of becoming part of the select 1000 million club*. [online]. 4. 12. 2017 [cit. 4. 2. 2020]. Dostupné z: <https://startupxplore.com/en/blog/future-unicorns-the-tenstartups-with-most-chances-of-becoming-part-of-the-select-1000-million-club/>

Centrum podpory inovací VŠB-TU Ostrava. *Služby*. [online]. 2020 [cit. 29. 1. 2020]. Dostupné z: <https://cpi.vsb.cz/cs/sluzby/>

Citáty. *John C. Maxwell citáty*. [online]. 2020 [cit. 8. 1. 2020]. Dostupné z: <https://citaty.net/autori/john-c-maxwell/>

CzechInvest. *O nás. Inkubátory. ESA BIC Prague. CzechStarter. CzechLink StartUp. CzechDemo. CzechAccelerator. Creative Business Cup 2020*. [online]. 2020 [cit. 27. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/O-nas>

Czechstartups. *Startup ekosystém*. [online]. 2020 [cit. 27. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.czechstartups.org/startup-ekosystem/>

Esa-bic. *O nás*. [online]. 2020 [cit. 27. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.esa-bic.cz/o-esa-bic-prague/>

Green Light. *Program Green Light. Start. Akcelerátor. O nás. Lektři*. [online]. 2020 [cit. 3. 4. 2020]. Dostupné z: <https://greenlight.vsb.cz/cz/>

High Tech Digital Modules. *Realizované projekty*. [online]. 2020 [cit. 4. 4. 2020]. Dostupné z: <https://htdm.cz/cz/projects>

Hub Innovation. *O nás*. [online]. 2020 [cit. 7. 2. 2020]. Dostupné z: <https://www.hubinnovation.cz/#>

Chefstarter. *Food Startup Academy*. [online]. 2020 [cit. 7. 2. 2020]. Dostupné z: <https://chefstarter.cz/akademie/>



Impact Hub. *Akcelerate*. [online]. 2020 [cit. 7. 2. 2020]. Dostupné z: <https://www.hubpraha.cz/akcelerate/>

Interní zdroje Centra podpory inovací VŠB-TUO

Ipodnikatel. *Podnikatelé v inkubátoru*. [online]. 26. 8. 2011 [cit. 28. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/podnikatele-v-inkubatoru.html>

Jihomoravské inovační centrum. *Náš příběh. Služby. Podnikatelská příprava. Podnikavost ve školách*. [online]. 2020 [cit. 29. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/>

Laboratoř nadace Vodafone. *Jak se zapojit*. [online]. 2020 [cit. 7. 2. 2020]. Dostupné z: <https://www.laboratornadacevodafone.cz/jak-se-zapojit/#section-process>

Můžeš podnikat. *O nás*. [online]. 2020 [cit. 7. 2. 2020]. Dostupné z: <https://www.laboratornadacevodafone.cz/jak-se-zapojit/#section-process>

Podnikavost. *Inovační a technologická centra*. [online]. 2020 [cit. 27. 1. 2020]. Dostupné z: <http://podnikavost.cz/mimo-skolu/inkubatory/>

Podpora Start-upu. *O nás. Pro startupy. CzechStarter. CzechMatch. CzechDemo. CzechAccelerator*. [online]. 2020 [cit. 27. 1. 2020]. Dostupné z: <http://www.podporastartupu.cz/o-nas-2/>

Poklad k odborné expertíze SGS SP2019/32

Průvodce podnikáním. *Podnikatelský plán v kostce & Lean Canvas*. [online]. 2020 [cit. 7. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/nastroje/podnikatelsky-plan/?bid1=ps-SME-LeanCanvas-0403-Google-nastroj>

StartupMap. *Mapa startupů v ČR. Rozjezdy českých startupů*. [online] 2020 [cit. 4. 3. 2020]. Dostupné z: <http://www.startupmap.cz/>

Startup Weekend. *Learn, Network, Startup*. [online]. 2020 [cit. 16. 2. 2020]. Dostupné z: <https://startupweekend.org/>

Středočeské inovační centrum. *O SIC. Služby*. [online]. 2020 [cit. 29. 1. 2020]. Dostupné z: <https://s-ic.cz/cs/o-sic/>

Technologická agentura ČR. *O nás. Programy*. [online]. 2020 [cit. 27. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.tacr.cz/o-nas/>

Úřad průmyslového vlastnictví. *Průmyslová práva*. [online]. 2020 [cit. 9. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava.html>

Vysoké učení technické v Brně. *Pojď podnikat!* [online]. 2020 [cit. 18. 2. 2020].

Dostupné z: [https://www.vutbr.cz/studenti/podnikavost?aid\\_redir=1](https://www.vutbr.cz/studenti/podnikavost?aid_redir=1)

## Seznam zkratek

COCA	Cost of Customer Acquisition (náklady na získání zákazníka)
CPI	Centrum podpory inovací
ČR	Česká republika
ESA BIC	ESA Business Incubation Centre
GL	Green Light
HDP	Hrubý domácí produkt
HDTM	High-Tech Digital Modules
IoT	Internet věcí
JIC	Jihomoravské inovační centrum
MSK	Moravskoslezský kraj
SDE	Software Solutions
SIC	Středočeské inovační centrum
VŠB-TUO	Vysoká škola Báňská – Technická Univerzita Ostrava
VTP	Vědeckotechnický park
VUT Brno	Vysoké učení technické v Brně

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15.4.2020



.....  
Bc. Michelle Kratochvílová

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Lean Canvas
Příloha č. 2	Osobní Canvas
Příloha č. 3	Motivační Canvas
Příloha č. 4	Rozhovor Radim Malinowski
Příloha č. 5	Rozhovor Tereza Mučková
Příloha č. 6	Rozhovor Adam Plaček
Příloha č. 7	Harmonogram 7. ročníku Green Light Akcelérátoru
Příloha č. 8	Motivační Canvas projektu Independent
Příloha č. 9	Lean Canvas projektu Independent
Příloha č. 10	Plánované výsledky hospodaření projektu Independent za první rok fungování
Příloha č. 11	Dotazník na kick-off meeting
Příloha č. 12	Dotazník spokojenosti s workshopem
Příloha č. 13	Dotazník spokojenosti s programem Green Light